

Název předmětu:

Management v bezpečnosti

Vyučující: Ing. Lenka Černá

Garant: Ing. Lenka Černá

Cíle předmětu:

Studenti získají základní teoretické i praktické znalosti z managementu, se zaměřením na jednotlivé manažerské funkce a manažerské techniky, využitelné také v oblasti bezpečnosti.

Anotace:

Předmět seznámí studenty se základními postupy managementu k dosažení daných cílů, a to ve spojení s bezpečností a ochranou obyvatelstva. Nejprve se studenti seznámí s pojmem management jak v obecné rovině, ale také v širších souvislostech vzhledem k bezpečnosti. Dále se studenti seznámí s jednotlivými manažerskými funkcemi a jejich vztahem k bezpečnosti podniku. Studentům jsou představeny rovněž základní manažerské dovednosti a kritické faktory, které ovlivňují úspěch managementu.

1. Úvod do managementu
2. Podstata managementu, základní pojmy, charakteristika manažerské práce
3. Management organizace, společenská odpovědnost firem, firemní etika, firemní kultura
4. Řízení organizace – strategické, taktické, operativní
5. Komunikační a prezentační dovednosti manažera
6. Základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení, kontrola
7. Pracovní porada, zásady jejího vedení
8. Organizační struktury
9. Personální management, teorie motivací a vedení
10. Týmová práce, motivace, odměňování týmů
11. Osobní management – sebehodnocení, self management, time management
12. Projektový management
13. Rámce a standardy v oblasti řízení bezpečnosti

Téma č. 1: Úvod do managementu

Stručný popis:

Téma zahrnuje úvodní seznámení s managementem, jeho rolí v současné společnosti a historickým vývojem.

Klíčové pojmy:

Potřeba řídit, úvod do managementu, vývojové etapy managementu.

Text k přednášce:

Potřeba řídit lidi se objevuje již v době dávno minulé, neboť vzniká v podstatě ve chvíli, kdy lidé spojují svou individuální aktivitu k dosažení společného cíle. V tomto okamžiku se vyčleňuje jedna či více osob, která se zabývá organizací souhry těchto jednotlivých aktivit, tedy tvoří se řídicí prvek daného úkolu. Čím větší je organizační uskupení lidí spojených nějakými společnými cíli, tím větší bývá skupina řídicích pracovníků, kteří se hierarchicky organizují mezi sebou, čímž vzniká celá řídicí struktura. Z toho vyplývá, že řízení představuje osobitou, specializovanou činnost, nevyhnutelnou v každém organizačním celku, přičemž v průběhu vývoje lidské společnosti se tato řídicí činnost výrazným způsobem měnila vlivem rozvoje vědeckého poznání okolního prostředí a rozvojem technických prostředků, jež daly základ rozsáhlé dělbě práce.

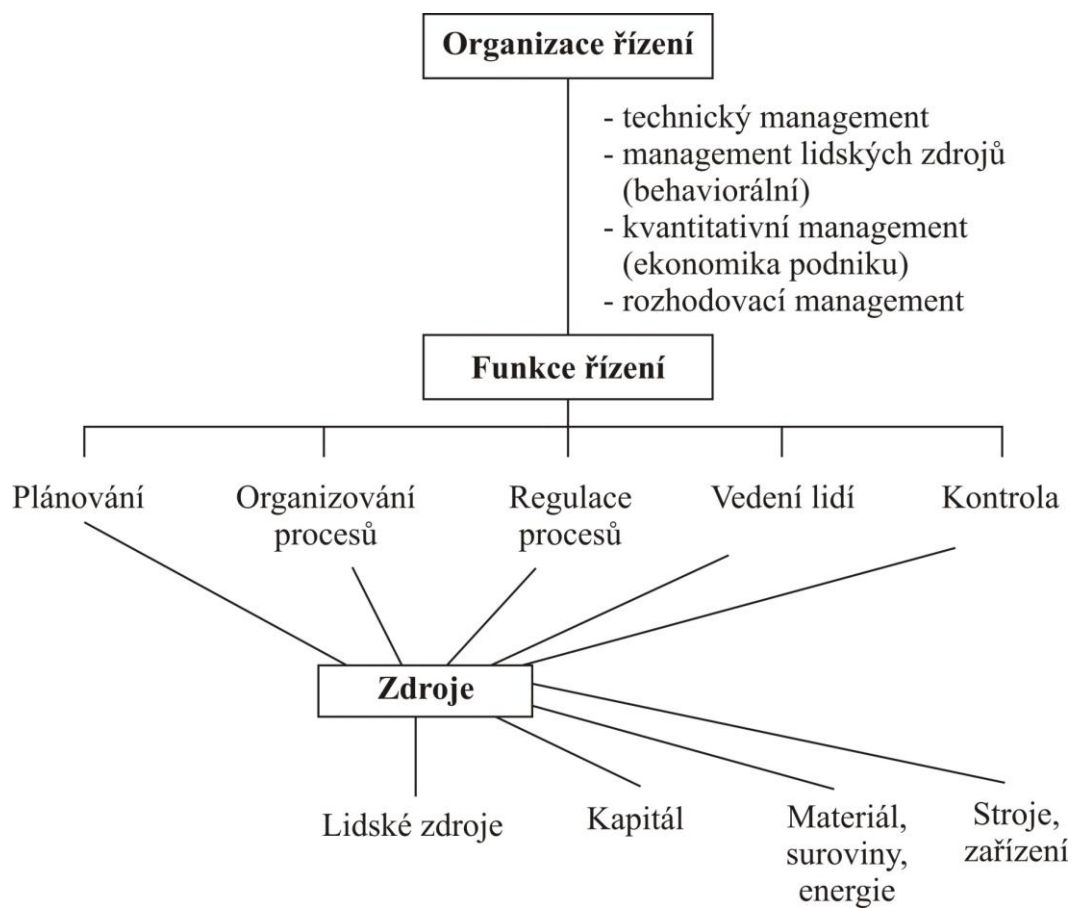
Proto se s činnostmi, které v současnosti označujeme jako řídicí aktivity, setkáváme ve všech historických obdobích. Prvními dobře organizovanými a řízenými institucemi v minulosti byly armády, církve a státy, kdy ve starověku a středověku bylo mobilizování lidí s ohledem na dosažení určitých záměrů většinou spojováno s užitím fyzického násilí. V dalším vývoji dochází postupně k přechodu od pohánění, dozoru a trestů k ekonomickým pobídkám, které znamenají humanizaci aktivizačních prostředků. Rozmach průmyslové výroby v druhé polovině 19. století a úsilí o zvyšování produktivity práce vede ke zdůraznění řídicí činnosti jako vysoce potřebné a užitečné podnikové činnosti. Dalším zdůrazněním významu řízení v průmyslových podnicích je konstituování řídicích aktivit jako vědecké disciplíny na počátku našeho století a její postupné zavádění i do vzdělávacího procesu v průběhu dalších desetiletí. Přitom si je však nutno uvědomit, že vlastní proces řízení se opírá nejen o vědecké poznatky, ale i o využití všech možností, jež daná situace poskytuje. A proto se často řízení označuje jako směs vědy a umění, jež je vázáno na určité osobnosti.

Management, chápaný jako řídicí činnost vedoucího pracovníka, je pojem, který v české terminologii zdomácněl a neobvykle rychle se rozšířil po listopadu 1989. Dříve používaný pojem řízení, zahrnující v systému centrálního plánování vykonávání rozhodovacích činností s cílem dodržet shora dolů vytvořený plán, byl nahrazen pojmem management, který má zcela jiný obsahový význam. Management totiž v dnešním pojetí zahrnuje vykonávání plánovacích, řídicích a kontrolních činností s hlavní prioritou optimálního výsledku dosaženého ve variabilním konkurenčním prostředí, kdy hlavním cílem manažerské snahy je výhodné uplatnění vytvořeného produktu na trhu, tudíž zisk. Přitom řízení v tržních podmínkách je činnost nejen složitá, ale i zodpovědná a spojená se značnými riziky.

Vývoj managementu:

1. Etapa vývoje
 - Od počátku 20. století
 - Zavádění metod vědeckého řízení
 - Úkolová mzda
 - Zavádění kontroly pracovních výstupů
2. Etapa vývoje
 - V průběhu 2. světové války, uplatnění po ní
 - Plánování v makro i mikro měřítku
 - Rozvinutí iniciativních metod
 - Manažeři se stávají hybným momentem inovací a podnikání, zatlačují vlastníka
3. Etapa vývoje
 - Od 70. let minulého století
 - Široká spoluúčast zaměstnanců na řízení podniku
 - Vytváření partnerských vztahů
 - Systémy řízení založené na podílnictví, na zisku a vlastnictví
4. Etapa vývoje
 - Od počátku 90. let
 - Rozsáhlé využívání výpočetní techniky
 - Nástup automatizace, využívání telekomunikací

Management – řízení ucelených podnikových činností, je nutno jej chápat v komplexní podobě



Obr. 1: Management jako řízení ucelených činností

Téma č. 2: Podstata managementu, základní pojmy, charakteristika manažerské práce

Stručný popis:

Téma zahrnuje úvodní seznámení s problematikou managementu, jeho definicí a základními charakteristikami. Dále představuje roli manažera, jeho základní funkce, které vykonává.

Klíčové pojmy:

Management, manažer, manažerská odpovědnost, úrovně managementu, manažerské dovednosti, manažerské funkce, vlastnosti manažera.

Text k přednášce:

V literatuře existuje celá řada definic managementu, vycházíme z českého překladu, tedy řízení, vedení, správa.

V případě, že budeme uvažovat o managementu jako o procesu vedení lidí, pak management

- Znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných,
- Je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.

Pokud budeme charakterizovat management jako specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, potom můžeme konstatovat, že management

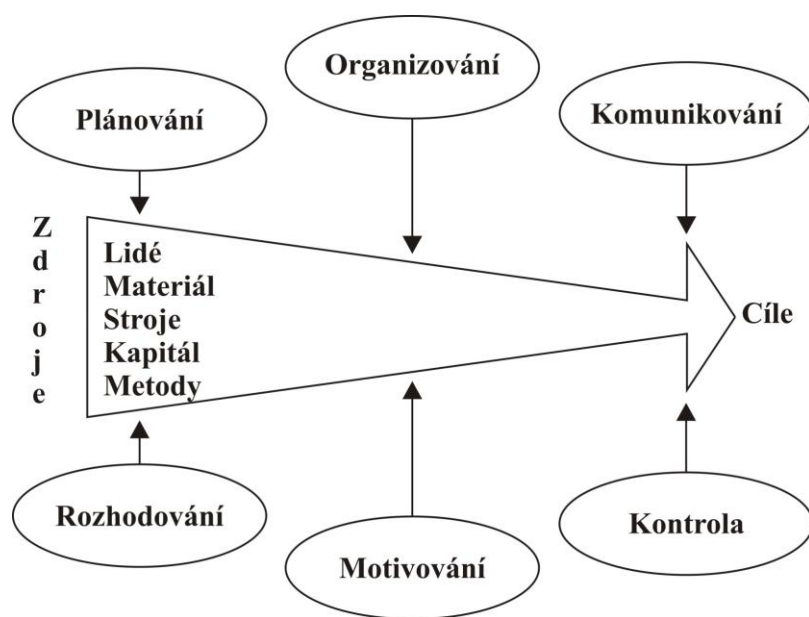
- Jsou typické činnosti, jako je rozhodování, organizování, kontrolování, vedení lidí, apod.

Když se na management podíváme jako na předmět studia a jeho účel, pak management

- Je proces optimalizace využití lidských materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

Management je multidisciplinární předmět, je ovlivňován řadou vědeckých disciplín. Management je velmi mladý obor, opírá se o poznatky z řady vědeckých disciplín, ale také z praxe. Je obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem, jeho obecným posláním je dosažení úspěšnosti dané organizace nebo procesu; jeho vykonavateli jsou vedoucí pracovníci = manažeři.

Z pohledu manažera (řídícího pracovníka) je management proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerské funkce = plánování, organizování, rozhodování, kontrolování, vedení lidí.



Obr. 2: Management jako proces systematického provádění manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů

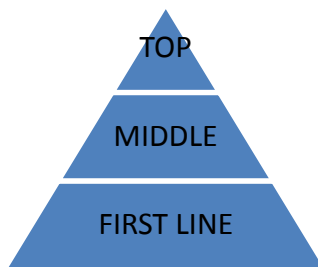
Manažer je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu pracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. K základním manažerským úkolům patří:

- Řídit práci a organizaci – využívají znalostí klasického přístupu k řízení
- Řídit pracovníky – potřeba behavioristických znalostí
- Řídit produkci a operace – využívají znalostí manažerské vědy

Z úkolů, které manažer v rámci své činnosti vykonává, vyplývá manažerská odpovědnost vůči:

- vlastníkov – nutnost vytvářet potřebný finanční efekt, tvorba zisku
- zaměstnancům – zajištění odpovídající odměny za vykonanou práci, stabilitu zaměstnání a kariérní postup
- sobě samému – je dána nejistotou, zda splní všechny úkoly nutné pro dobrou funkci podniku
- státu – dodržování příslušné legislativy, potřebná spolupráce s orgány státní správy a samosprávy, oficiální a neoficiální charakter (lobbování)
- společnosti – vyplývá z morálních potřeb společnosti – ochrana ŽP, sponzorování vědy, školství, kultury, sociálně slabých občanů

Podle úrovně, na které se manažer pohybuje, jsou stanoveny požadavky na něj, je vytvářen obraz „ideálního manažera“, jsou definovány jeho vrozené a získané vlastnosti a manažerské dovednosti



- Vrcholový M – formování dlouhodobé strategie
- Střední úroveň M – taktická koordinace výkonu, operativní činnosti
- Funkční M první linie – operativní řízení každodenních činností organizace

Manažer by měl ideálně mít určité vlastnosti. Rozlišujeme je na vrozené, které nelze získat časem, a odborné, které si manažer může doplnit během svého vzdělávání. K vrozeným vlastnostem patří

- potřeba řídit,
- potřeba moci,
- schopnost vcítit se,
- vhodný temperament,
- inteligence.

K vlastnostem získaným, potřebným pro manažera pak řadíme

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice.

U manažera dále sledujeme tzv. manažerské dovednosti, k základním patří dovednosti lidské, koncepční a technické.

Manažerskou práci můžeme charakterizovat typickými znaky, jakými jsou:

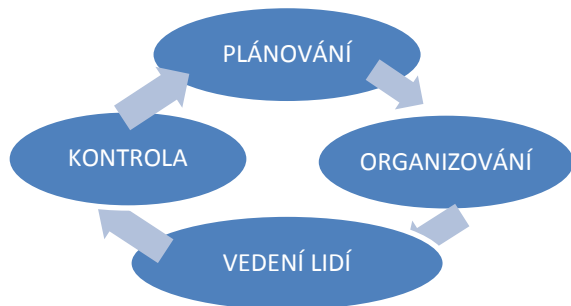
- Činnost plnou konfliktů cílů, jejich řešení je stálé hledání kompromisů a rovnováhy.
- Činnost v podmínkách permanentní nejistoty a rizika.
- Odpovědnost za výsledky celého týmu.
- Práce se svěřenými (cizími) zdroji.
- Hledání nových příležitostí.
- Vyžaduje náležitou schopnost komunikace, koordinace, vedení, motivace.
- Práce v časovém tlaku.
- Práce prostřednictvím druhých lidí.

Manažer by se měl ideálně snažit vyvarovat chyb ve své práci, fatálními se mohou stát následující:

- Zanedbání vlastního odborného růstu.
- Kontrolování místo vedení a motivování.
- Absence loajality k nadřízeným.
- Využívání pouze rutinních manažerských technik bez invence.
- Uznávání jen nejvýkonnějších spolupracovníků.
- Manipulace s lidmi místo vytvoření prostředí vzájemné důvěry a společných cílů.

- Soustředění se na nedostatky a problémy a nikoliv na odhalení jejich příčin.

Úlohy, které vedoucí pracovník řeší v průběhu své řídicí činnosti, a úlohy, které vedou k zabezpečení dosažení předem stanovených cílů, se nazývají manažerskými funkcemi. Nejjednodušší dělení těchto funkcí, je na funkce sekvenční, které mají cyklický charakter, tzv. Demingův cyklus.



Každou sekvenční funkci prostupují manažerské funkce průběžné (paralelní)

- Analýza činností
- Rozhodování
- Implementace
- Komunikace

Obr. 3 Demingův cyklus

Manažerské techniky - systematické a analytické metody, které manažer používá při přijímání rozhodnutí, zlepšení výkonnosti a efektivnosti, zejména při plánování a kontrole. Odlišují se od:

- manažerských dovedností (komunikace, vyjednávání), které záleží na osobních dovednostech,
- postupů, které se skládají z různých administrativních úkolů, které jsou nutné k tomu, aby práce byla vykonána,
- činností či funkcí, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů vedoucích k cíli (např. nábor a výběr pracovníků).

Téma č. 3: Management organizace, společenská odpovědnost firem, firemní etika, firemní kultura

Stručný popis:

Téma se zaměřuje na management organizace. Studenti se seznámí s etikou, a to jak firemní a podnikatelskou, tak etikou jednotlivce. Pozornost je věnována také firemní kultuře a jejím projevům.

Klíčové pojmy:

Podnikatelská etika, Good Will, image firmy, sociální odpovědnost firmy, firemní etika.

Text k přednášce:

Podnikatelská etika

Pod pojmem podnikatelská etika si můžeme představit aplikaci obecných etických principů na podnikání jako takové a jeho jednotlivé subjekty. Cílem je pak usměrňovat všechny druhy podnikatelského jednání v duchu zásad morálního chování. Kdo určuje, zda dané chování je nebo není etické? Na tuto jednoduchou otázku neexistuje jednoduchá odpověď. Záleží na pohledu, ze kterého se na danou problematiku různé subjekty dívají. Z každého pohledu lze najít důvody a argumenty, proč ta či ona skupina je pro stanovení pravidel etiky zásadní. Z těchto pohledů můžeme definovat následující skupiny, které se k podnikatelské etice vyjadřují a svým způsobem také ovlivňují. Patří zde sdělovací prostředky, zájmové skupiny, podnikatelské organizace a jednotlivci.

Pilířem podnikatelské etiky jsou zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání nebylo uskutečnitelné v delším časovém horizontu. Základními jsou POCTIVOST a SPRAVEDLNOST. K těm dalším patří např.

- dobrovolné dodržování zákonů,
- zachování si důvěryhodnosti,
- vyhýbání se střetu zájmů,
- věnování práci potřebné péči,
- jednání v dobré víře
- být si vědom odpovědnosti.

Podnikatelská etika je projevem vyspělosti a zodpovědnosti firmy a jejího vedení. Pro firmu je výraznou konkurenční výhodou. Představuje nedílnou součást GOOD WILLU a IMAGE firmy. Eventuální nedostatek etických norem a jejich případného nedodržování může vyvolat:

- potřebu stálých úprav vztahů,
- časté dohadování spolupracovníků a partnerů,
- potřebu detailních smluv, zápisů a dokumentů.

Součástí podnikatelské etiky je také vnější etika firmy, tj. morální zásady firmy vůči činitelům vnějšího prostředí, zejména její vztah k

- zákazníkům,
- dodavatelům,
- konkurenci,
- obyvatelstvu a prostředí.

Neopominutelnou součástí podnikatelské etiky je také vztah k zaměstnancům, tj. vnitřní etika firmy. Tyto záležitosti jsou součástí personalistiky a řízení lidských zdrojů. K hlavním součástem patří:

- podnikové vzdělávání (doplňkové vzdělávání),
- hodnocení pracovníků,
- odměňování,
- péče o pracovníky
 - dodržování zákonných zaměstnaneckých výhod,
 - vytváření nových zaměstnaneckých výhod,
 - kontrola dodržování předpisů BOZP,
 - poradenská činnost v oblasti pracovní legislativy.

Obrazem vlivu podnikových aktivit na společnost je pak sociální zodpovědnost firmy. Ta se projevuje v chování firmy jako celku, např. jako

- soustavná péče o zlepšování životního prostředí,
- součinnost v budování infrastruktury (pozemní komunikace, vodní toky),
- spoluúčast na systému vzdělávání, zvláště v oblasti rekvalifikací,
- budování zdravotnických zařízení,
- vytváření pracovních příležitostí pro skupiny obyvatelstva problémové a se sníženou pracovní schopností,
- poskytování rekreace a zdravotní péče rodinám zaměstnanců.

Podnikatelská etika i sociální zodpovědnost firmy se odráží ve firemní kultuře. Ta představuje charakter a osobnost podniku, charakterizuje vnitřní atmosféru firmy. Firemní kultura představuje soubor klíčových hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. K prvkům firemní kultury patří např.

- Dominantní hodnoty, k nimž se firma hlásí – „jak to u nás chodí“, zaměstnancům „neprojde“ narušování prvků firemní kultury
- Morálka, etika
- Kvalita produkce
- Úroveň služeb
- Spolehlivost
- Normy chování pracovníků, stanovená „pravidla hry“
- Symboly, mýty, legendy z historie o úspěších a prohrách firmy, jsou vzorem

K přínosům firemní kultury patří:

- Manažeři jsou vysoce zodpovědní a inovativní
- Manažeři vystupují jako vůdci svých spolupracovníků, trvale rozšiřují jejich kompetence, samostatnost a zodpovědnost, pečují o jejich stálý růst, inspirují je a povzbuzují k dosahování firemních cílů

- V týmech vládne vzájemná důvěra a podpora, účinná spolupráce a angažovanost, identita s firemními cíli a jednotné úsilí o jejich dosažení
- Zaměstnanci jsou hrdi na svou firmu a snaží se o její pozitivní propagaci
- Ve firmě plynule funguje obousměrná komunikace a sdílení informací

K viditelným projevům firemní kultury patří:

- Pořádek ve všech aktivitách firmy
- Stav a vybavení vstupního areálu, výtahů, chodeb, kanceláří, provozů a dílen
- Přístupy k zaměstnancům, zvláště pak k nováčkům, mladým, seniorům, problémových skupinám
- Vystupování zaměstnanců, zvláště k partnerům a zákazníkům (první dojem, telefonování, styl jednání)
- Loajalita zaměstnanců k firmě, identifikace s jejím posláním
- Hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě
- Signály vysílané do okolí (PR, prezentace, reklama, zodpovědnost)
- Stav a vybavení, sociální zařízení (zdravotní péče, jídelny, kantýny, šatny, záchody)

Téma č. 4: Řízení organizace – strategické, taktické, operativní

Stručný popis:

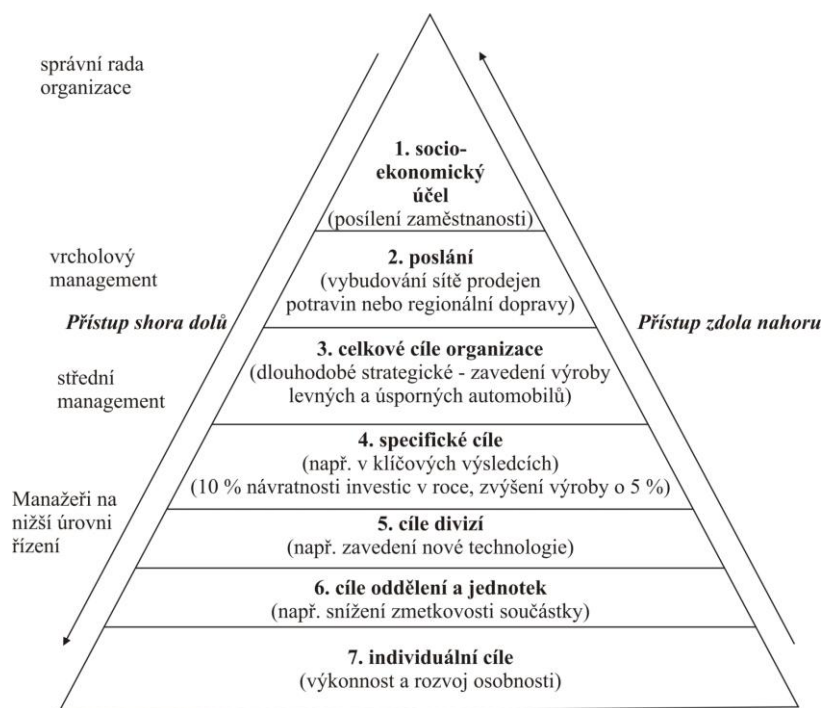
Téma se věnuje jednotlivým stupňům řízení na základě cílů organizace. Popisuje manažerské plánování a rozhodování na úrovni strategické, taktické a operativní. V závěru je přiblížena základní charakteristika krizového managementu a popsány hrozby, které mohou ovlivnit činnost firmy.

Klíčové pojmy:

cíle organizace, strategické, taktické a operativní plánování, SMART, podnikatelské strategie, mise, vize, programové a neprogramové rozhodování, krizový management.

Text k přednášce:

Řízení organizace souvisí s plánováním a se stanovením cílů organizace (podniku, firmy). Cíle plánování jsou pak konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Mohou být formulovány v různé míře obecnosti, mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů organizace, které odpovídá hierarchická soustava plánu.



Obr. 4: Hierarchická soustava cílů organizace

Členění cílů dle úrovně řízení

1. Strategické plánování
 - Obecné cíle
 - Strategické cíle organizace
2. Taktické plánování
 - Cíle jednotlivých funkčních oblastí

- Cíle jednotlivých organizačních článků
- 3. Operativní plánování
 - Cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť
 - Cíle jednotlivých zaměstnanců

Obsah cílů – metoda SMART

- **S** – cíle musí být **Specifické**
- **M** – cíle musí být **Měřitelné**
- **A** – cíle musí být **Akceptovatelné** rozhodujícími zájmovými skupinami
- **R** – cíle musí být **Realizovatelné** silami organizace za stanovených podmínek
- **T** – cíle musí být **Termínované**, tj. časově určené limity dosažení

Požadavky na stanovení cílů

- Jednoznačná formulace cílů
- Jednoznačně vymezená oblast působení
- Určený časový horizont dosažení cílů
- Specifikace vazeb na návazné cíle

Základem pro plánování je **PROGNÓZOVÁNÍ** = předvídaní budoucího vývoje prostředí. Když je prognóza budoucnosti přesná, stává se plánování relativně jednoduchou záležitostí. K faktorům ovlivňujícím prognózu patří např.

- Politická stabilita
- Sociální trendy
- Cenová úroveň
- Kontrolní a fiskální politika vlády
- Zaměstnanost, produktivita, národní důchod
- Technické prostředí

Základem pro strategické řízení je strategické plánování. Představuje formulaci dlouhodobých strategických plánů, které integrují dílčí plány rozvojových funkcí organizace do komplexního plánu. Základem strategického řízení je tedy realizace strategického plánu ve formě nepřetržitého řídicího procesu. Úkolem strategického plánování je určení

- Představy vývoje (vize) organizace a stanovení poslání organizace
- Hlavních strategických cílů organizace
- Předností a slabostí organizace
- Možností, které organizace poskytuje okolí (příležitost, ohrožení)
- Základních pravidel a prostředků nutných k dosažení cíle
- Alokace (rozdělení) zdrojů organizace
- Postup implementace změn vyvolaných strategickým plánem

Rozlišujeme tyto typy podnikatelských strategií

- Ofenzivní – snaha být nejlepší
- Defenzivní – udržení své pozice
- Mírně ofenzivní – strategie „druhého vzadu“

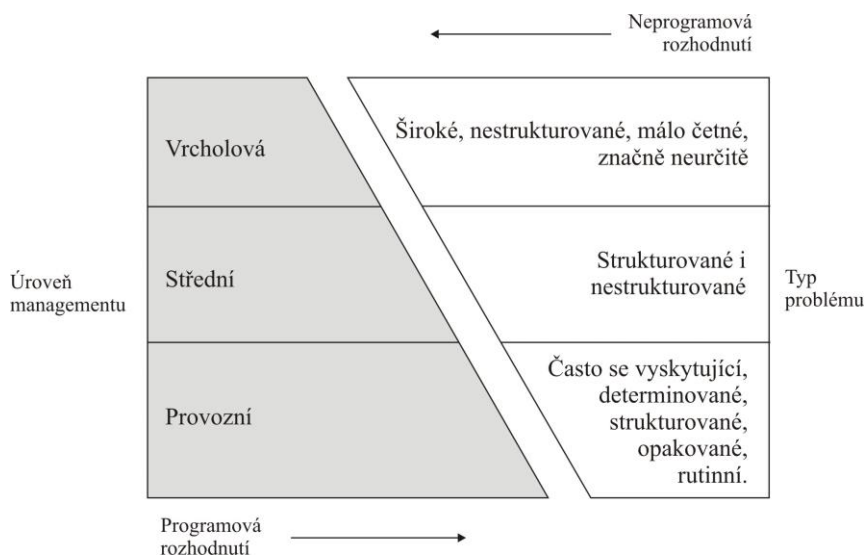
- Zůstatková – zaměřena na přežití
- Diferenciace – zaměřena na odlišnostech produktů
- Nízkých nákladů – charakteristická snížením nákladů, což umožňuje snížení cen

Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat

- Potřeby podnikového okolí
- Chování konkurenčních firem a dodavatelů
- Vývoj makroekonomických podmínek
- Faktory interního prostředí podniku

Ke strategickému řízení patří i mise (poslání) firmy. Mise sjednocuje představu vlastníků, vedení a spolupracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti, její ekonomický účel a společenský smysl. Pro strategické plánování je účelné využít řady manažerských metod. Např. SWOT analýza, analýza PEST, analýzu zdrojů, analýzu struktury konkurence aj.

Vztah mezi úrovní managementu a typem problému je ukázán na obr. 5.



Obr. 5: Programová a neprogramová rozhodování ve vztahu k úrovni managementu

Rozhodování v organizaci

- Individuální
 - Vyplývá z práva i z povinnosti vedoucího
 - Může být doplněno účastí spolupracovníků pro
 - Získání kvalifikovaných informací a aplikaci postupů, které vedou k zapojení příslušných odborníků
 - Motivaci k přijetí důsledků rozhodnutí ve spolupráci s těmi, jejichž se budou důsledky rozhodnutí týkat
- Kolektivní
 - Tam, kde je pravomoc rozhodování i odpovědnosti dána kolektivu

- Prostřednictvím hlasování, které se řídí předem stanovenými pravidly
- Hlasování tajné nebo veřejné

Krizový management

Cílem je minimalizovat riziko na přijatelnou společensko-ekonomickou úroveň. Úkolem není jen řešit mimořádné události (reakce na krizové události, zdolávání krize), ale také jim předcházet (prevence krizových událostí, předcházení krizí).

Rizikem se obecně rozumí **nebezpečí vzniku škody**, poškození, ztráty či zničení, případně **nezdaru při podnikání**. Manažerské (podnikatelské) riziko spočívá v existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality

Charakteristiky rizika

- Míra rizika (velikost odchylky, frekvence výskytu)
- Závažnost rizika

Typy rizika

- Ovlivnitelná
- Neovlivnitelná

Základní oblasti hrozeb, které mohou ohrozit fungování podniku

- Rizika sociálně-politická
 - nestabilita politické situace doma či v zahraničí,
 - sociální konflikty
- Rizika ekonomická
 - výrazná změna ekonomické situace doma či v zahraničí,
 - dopad změn cen nakupovaných surovin a polotovarů na náklady,
 - změny finanční a úvěrové politiky bank,
 - fiskální politika,
 - změna kursů
- Rizika tržních podmínek
 - Změněné chování konkurence
 - Protekcionistická opatření států či nadnárodních monopolů
- Rizika inovační politiky
 - Opoždění výzkumu a vývoje
 - Neúspěch projektových záměrů ve srovnání s důležitou konkurencí
- Rizika výroby a dodání
 - Výrobní poruchy a havárie
 - Nedodržení potřebné kvality

Jakým způsobem může firma toto riziko snížit? Jedním ze způsobů je vyloučení příčin vzniku rizika, druhým pak snížení nepříznivých důsledků rizika. Ke konkrétním opatřením patří např.

- Pojištění proti riziku
- Zlepšení informačního zajištění

- Vytváření přiměřeně velkých a rozložených rezerv
- Rozložení (diverzifikace) rizika na širší základnu
- Větší záměnnost zařízení a možnosti substituce zdrojů
- Dělení rizika mezi dva či více partnerů
- Promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně spolupracovníků

V případě ohrožení a působení hrozeb v rámci firmy nastupuje tzv. Krizový management. Jeho cílem je minimalizovat riziko na přijatelnou společensko-ekonomickou úroveň. Jeho úkolem není jen řešit mimořádné události (reakce na krizové události, zdolávání krize), ale také jim předcházet (prevence krizových událostí, předcházení krizí). Krize, které ohrožují fungování firmy, mohou přijít jak uvnitř podniku, tak vně. Příklady rizik:

- 1) Průmyslová a obchodní rizika
 - a) průmyslová rizika
 - i) Výrobní rizika
 - ii) Nákup surovin
 - iii) Subdodavatelské vztahy
 - b) Rizika technologická a inovační
 - i) Skrytá rizika
 - ii) Nedocnění rizikovosti investic do vývoje a výzkumu
 - c) Rizika v oblasti informatiky
 - d) Rizika v distribuci a sociální rizika
- 2) II. Finanční rizika
 - a) Nesolventnost
 - b) Bankovní rizika
 - c) Cenová rizika
- 3) Mezinárodní a inflační rizika
 - a) A. Rizika vývozní
 - i) Rizika při realizaci zakázek
 - ii) Rizika spojená s placením zakázek
 - b) B. Riziko měnové
 - c) C. Politické riziko
 - d) Riziko inflační

Pro stanovení potenciálních krizových situací a stanovení jejich účinků na firmu se používá metoda analýzy ohrožení, ze které vyplývá stanovení krizové strategie.

Téma č. 5: Komunikační a prezentační dovednosti manažera

Stručný popis:

Předmětem kapitoly je komunikace, jako životně důležitá část manažerské činnosti. Jsou rozebrány komunikační směry v rámci organizace, popsány charakteristiky verbální a neverbální komunikace. Na příkladech jsou uvedeny možné komunikační šumy a základní pravidla pro komunikaci manažera.

Klíčové pojmy:

Komunikace, směry komunikace, verbální a neverbální komunikace, komunikační šum, základní pravidla komunikace.

Text k přednášce:

Komunikace je životně důležitá část manažerské činnosti. Je to vlastně přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Komunikace představuje veškerý základ vztahů mezi lidmi. Význam komunikace pro manažera lze názorně představit v manažerském kruhu, viz obr. 6.

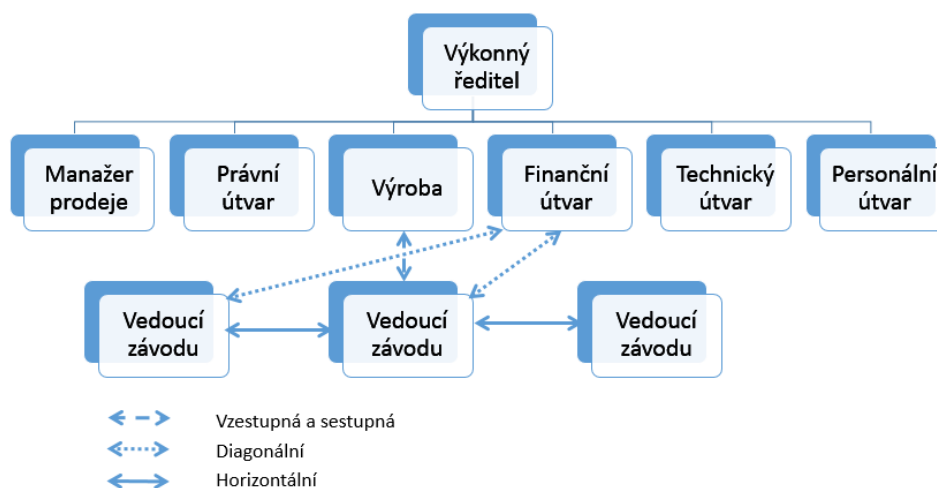


Obr. 6: Manažerský kruh

Komunikační proces je vztah mezi komunikátorem (jedinec, který sdělení, zprávu vysílá) a komunikantem (příjemce, adresát, kterému je sdělení určeno). Vztah tvoří komuniké (obsah sdělení, zpráva, myšlenka, kterou jeden člověk předává druhému; sdělení může být různými lidmi různě interpretováno, odlišně chápáno, v důsledku vlastních zkušeností a prožitků).

Směry komunikace

1. Sestupný
2. Vzestupný
3. Horizontální
4. Diagonální (příčný)



Obr. 7: Směry komunikace v rámci firmy

Znaky sestupné komunikace (shora – dolů)

- Směřuje od jedince na vyšších stupních podnikového řízení k jedincům na nižších stupních.
- Komunikační média:
 - Přímé osobní kontakty.
 - Příručky, směrnice, nařízení.
 - Zpětné vazby na výkon pracovníků.
 - Pracovní instrukce, podnikové publikace.
 - Řízení procházkou (setkání manažerů se zaměstnanci a zákazníky).
- Informační tok probíhá přes řadu úrovní, vyžaduje čas. Často dochází ke ztrátě nebo deformaci informace, proto je nutná zpětná vazba.

Znaky vzestupné komunikace (zdola nahoru)

- Směřuje od zaměstnance k manažerovi na vrcholu.
- Předpokladem je podpora, povzbuzování a motivace zaměstnance.
- Komunikační média
 - Zjišťování názoru zaměstnanců.
 - Formulování stížností.
 - Otevřené skupinové diskuse mezi manažery a zaměstnanci.
 - Příspěvky do podnikových novin.
- Velmi důležitý tok informací, někdy je poškozován manažery, kteří „filtrují“ informace, aby se některé nepříznivé nedostaly k jejich nadřízeným.
- Nemá direktivní charakter, je v organizacích s demokratickým stylem řízení.

Znaky horizontální komunikace

- Mezi představiteli podnikových útvarů na rovnocenné organizační úrovni.
- Obsah komunikace má koordinační úlohu, jde o přenos informací mezi funkčními místy navzájem na sobě závislých, ale bez vzájemné podřízenosti.
- Převládá názor, že tato komunikace je málo efektivní, bývá přehlížena.

Znaky diagonální komunikace

- Komunikace křížem směřuje po diagonále, zahrnuje komunikaci v jiných útvarech, které mohou být v hierarchii výše nebo níže.
- Je nejméně používaným kanálem v organizaci.
- Význam roste v případě, kdy členové organizace nemohou komunikovat prostřednictvím jiných kanálů.
- Používán pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení.

Aby komunikace byla úspěšná, je třeba dodržovat alespoň obecné zásady komunikace. Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat, tj. přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát. Hovoříme o umění sdělovat (učíme se to od narození) a naslouchat, tj. aktivní přístup příjemce, který nejen slyší, ale slyšené vnímá a snaží se je analyzovat.

Při sdělování rozlišujeme 3 roviny

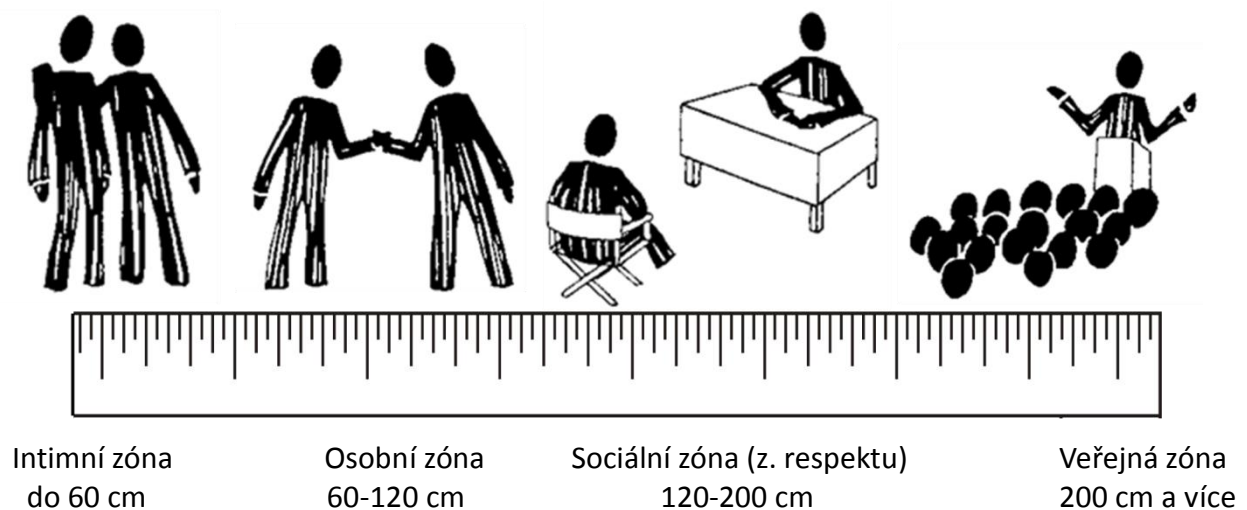
1. verbální sdělování,
2. neverbální vyjadřování,
3. komunikace činy.

Verbální komunikace využívá slov ve formě ústní a písemné, ústní má větší výhodu zpětné vazby. Verbální komunikaci charakterizuje tzv. paralingvistika

- intonace – hlasitost, rychlost, artikulace,
- respirace – způsob dýchání v průběhu komunikace,
- fonace – způsob tvorby hlásek.

Neverbální komunikace má celou řadu projevů, např.

- Mimika – řeč obličejových svalů
- Gestikulace – pohyby paží
- Haptika – řeč dotyků, nejčastější podání rukou
- Kinezika – předávání informace pohybem celého těla
- Posturika – řeč postojů
- Vizika – řeč očí
- Využití hlasů – různá modulace, tón
- Proxemika – viz obr. 8



Obr. 8: Charakteristika proxemiky

Je důležité eliminovat, nebo se alespoň snažit eliminovat komunikační šumy, které mohou vzniknout jak na straně sdělujícího, tak na straně příjemce.

Ke komunikačním šumům na straně sdělujícího patří např.

- Nepřesnost ve výslovnosti, ve volbě slov
- Málo nebo příliš mnoho informací
- Nepravdivost
- Sdělení v nevhodnou dobu
- Velmi hlasitý nebo velmi tichý projev
- Vady řeči

Ke komunikačním šumům na straně příjemce pak např.

- Nepozornost
- Netrpělivost, skákání do řeči
- Nedůvěra
- Zaujatost
- Uzavřenost
- Emoční ladění
- Vady sluchu

K základním pravidlům komunikace pro sdělujícího patří

- důležitých je prvních 5 minut
- co „vysíláme“ nemusí být totéž, co druhá strana „přijímá“, je vhodné na počátku definovat základní pojmy, vytvořit si jakýsi společný slovník, který vzájemné porozumění usnadní;
- lidská mysl se skládá z části vědomé a podvědomé. Sice komunikujeme prostřednictvím vědomé části, ale přijímaná sdělení filtrujeme také svým podvědomím;

K základním pravidlům komunikace pro příjemce patří

- vždy vyslechnout partnera nebo řečníka až do konce a ještě malou chvíli mlčet. Pokud jsme aktivně naslouchali, je logické, že dříve, než promluvíme, potřebujeme si problém utřídit. Chvilka ticha poté kdy tazatel nebo řečník domluvil, jej v neposlední řadě přesvědčí o pozornost, kterou jsme jeho vystoupení věnovali,
- další směřování komunikace – po odpovědi na otázku jiného účastníka komunikace, můžeme tzv. otázku vrátit – obrátíme tak diskusi žádoucím směrem, popř. můžeme do diskuse zapojit i další vhodnou osobu.

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. **Manažer stráví komunikací více než 75% svého času.** Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. **MANAŽER MUSÍ KOMUNIKOVAT S NĚKÝM A NE K NĚKOMU!** Komunikace neznamena vždy obchod, ale i společenské vztahy. Je základem vztahu dobrých i špatných. Abychom se stali dobrými manažery, tak si nejprve musíme uvědomit, v čem spočívá manažerská komunikace. Cíl komunikace je v přesvědčování.

Téma č. 6: Základní manažerské funkce – plánování, organizování, vedení, kontrola

Stručný popis:

Téma popisuje základní manažerské funkce, jejich proces uskutečňování, postup a fáze. Je vysvětlena důležitost jednotlivých funkcí a jejich nezbytnost v rámci fungování organizace, a tedy nezastupitelnost v práci manažera organizace.

Klíčové pojmy:

Plánování, plánovací proces, postup plánování, rozhodování, fáze rozhodovacího procesu, vedení lidí, styly vedení, vůdce, kontrola, typy kontrol

Text k přednášce:

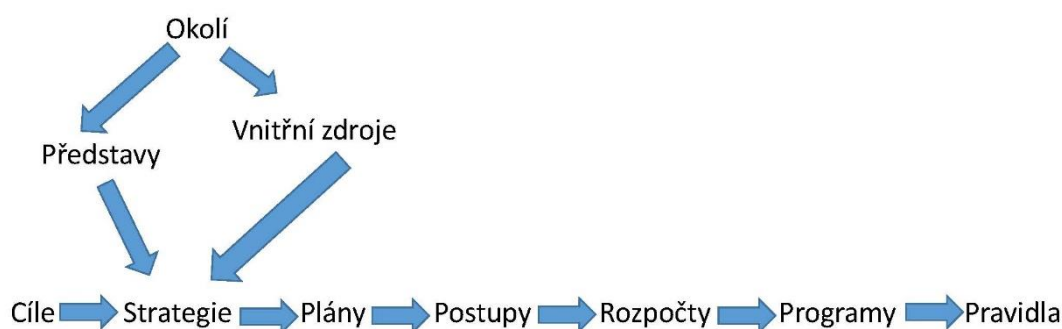
PLÁNOVÁNÍ

Funkce plánování je východiskem pro všechny další manažerské funkce, je uskutečňováno na všech stupních managementu. Je zaměřeno do budoucnosti, vytváří spojení mezi současnou situací (kde jsme) a budoucnem (kam chceme). Plánování je vědomá činnost, jejímž účelem je „stavět mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam se chceme dostat“.

Výsledkem plánování je vytvoření plánu. Rozlišujeme tyto plány:

- Plány činností – časový plán.
- Plány rozdělení zdrojů – distribuční plán.
- Plán situace ve smyslu zobrazení – situační plán.

Plánovací proces – cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a cest, jak tyto cíle dosáhnout



Obr. 9: Plánovací proces

Prvky plánovacího procesu

PŘEDSTAVY – v podobě smyslu či poslání firmy je identifikována základní funkce firmy (výroba, obchod, vzdělávání atd.)

CÍLE – základní plán firmy (koncový bod plánování), specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy

STRATEGIE – určení dlouhodobých základních cílů firmy a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předpovídaný (budoucí) obraz firmy

TAKTIKY – určitou formou plánů, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Nejsou však obecně platné, často jsou zaměřeny pouze na činnost manažerů. Znamenají podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů. Bývají zřídka prezentovány v psané podobě, jejich přesná interpretace je málo častá

PLÁNY – výsledkem plánovacího procesu, obsahují jak stanovení cílů, tak určení prostředků a cest, jak cíle dosáhnout. Jsou to psané dokumenty, specifikující cíle, které musí firma uskutečnit

POSTUPY – návody, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností

PRAVIDLA – způsob provádění činností bez určení časové posloupnosti. Na rozdíl od taktik nedávají žádnou volnost při aplikaci a spolu s postupy jsou vytvářeny proto, aby omezovaly myšlení

PROGRAMY – souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků k využívání zdrojů k provádění dané posloupnosti činností. Bývají podporovány rozpočtem. Základní program může vyžadovat řadu podpůrných programů

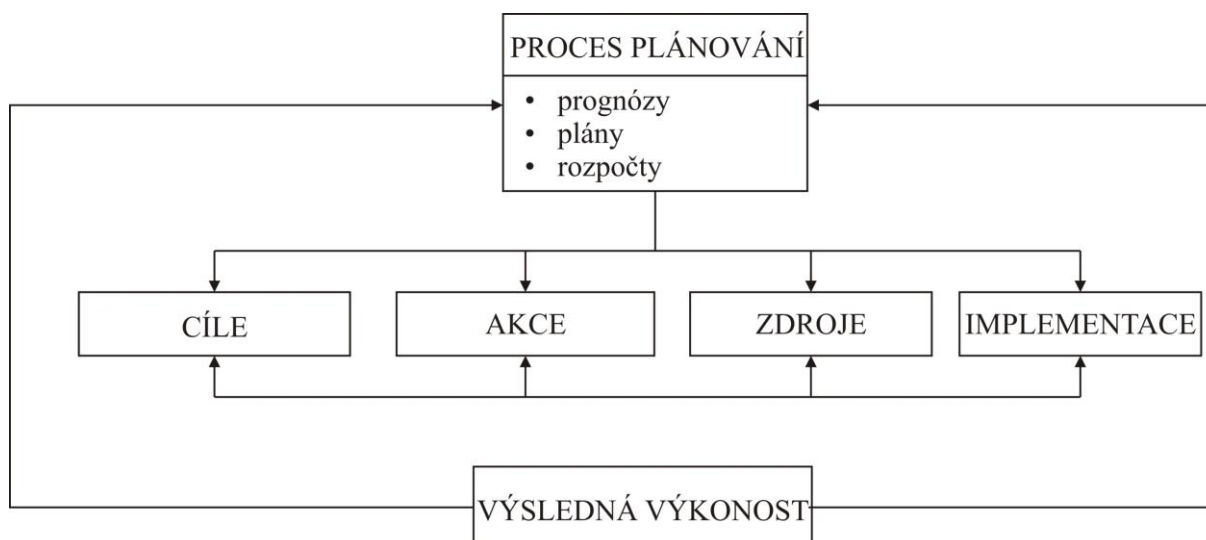
ROZPOČET – očekávaný tok hotovosti (cash flow), očekávané příjmy a výdaje. Číselný (numerizovaný) program

AKCE – specifické činnosti plánované pro dosažení stanovených cílů (programy)

PŘEDPOVĚDI – nutná podmínka úspěšného plánování, prognóza budoucích podmínek a situací, které mohou ovlivnit průběh dosahování cílů

ZDROJE – prostředky, které má manažer k dispozici pro plnění cílů a které musí při plánování respektovat. Rozpočet – určuje struktur a objem disponibilních finančních prostředků

IMPLEMENTACE – uskutečnění plánů, jejich konkrétní realizace



Obr. 10: Postup plánování

- 1. **uvědomění si příležitosti** – z hlediska trhu, konkurence, zákaznických přání,
 - Předchází plánování, je to příležitost využít schopnosti organizace k nabídce něčeho, co na trhu chybí a co zákazník požaduje
- 2. **stanovení cílů** – kde chceme být, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout
- 3. **zvažování plánovaných předpokladů** – v jakém prostředí (vnitřním či vnějším) budou naše plány realizovány. Jedná se o určení podmínek, které jsou dané, a které musíme při plánování respektovat.
- 4. **stanovení alternativ** – jaké jsou nejsilnější alternativy pro dosažení našich cílů. S ohledem na nespolehlivost a různorodost názorů prognóz vývoje předpokladů a výsledků analýzy současného stavu jak okolního prostředí, tak vnitřní situace organizace je třeba mít v plánu alternativy. Nejběžnějším problémem nebývá nalezení alternativ, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další hodnocení
- 5. **Porovnání alternativ z hlediska požadovaných cílů** – které alternativy mají největší šanci dosáhnout cílů s nejmenšími náklady a největším ziskem. Vyhodnocení alternativ především z hlediska zisku a rizika, přičemž je nutno brát v úvahu i možnosti změny v chování zákazníků, dodavatelů a konkurence
- 6. **Výběr alternativy** – výběr postupu činností, které budeme prosazovat - rozhodnutí
- 7. **Formulování podpůrných plánů** – po rozhodnutí o směru hlavního vývoje je nutno stanovit podpůrné plány, tj. realizovat rozpis požadovaných činností, aby byl plán splněn
 - Plán nákupu zařízení
 - Plán nákupu materiálu
 - Plán najímání a školení pracovníků
 - Plán vývoje nových výrobků
 -

- **8. Sestavení rozpočtů** – převedení plánovaných záměrů do číselné podoby pomocí rozpočtu. Souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátou a rozpočet hlavních bilančních položek

ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování představuje záměr řídicího subjektu dosáhnout stanovený cíl. Rozhodovací proces pak představuje soubor činností, které vedou ke stanovení rozhodnutí, tj. alespoň ze dvou variant možného řešení problému.

Vstupní podmínky rozhodování

- Rozhodování **ZA JISTOTY** - deterministický rozhodovací proces
- Rozhodování **ZA NEJISTOTY (ZA RIZIKA)** - stochastický rozhodovací proces
- Rozhodování **ZA NEURČITOSTI**

Základní členění rozhodovacích procesů

1. Programová rozhodnutí
 - Realizována běžným (rutinním postupem)
2. Neprogramová rozhodnutí
 - Vyžadují řešení problémů ojedinělých, které nemají analogii v minulosti, jsou mimořádně složité, nedostatečně definované či extrémně významné

Charakteristiku rozhodovacích procesů s příklady uvádí následující tabulka.

Rozhodnutí	Programové	Neprogramové
Problém	Opakovaný, rutinní	Složitý, ojedinělý
Postupy	Pravidla	Tvůrčí řešení problému
Příklady		
• Podnik	Vyhotovení výplatních listin	Zavedení nového výrobku na trh
• Vysoká škola	Rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium	Vybavení nové počítačové učebny
• Nemocnice	Příprava pacienta na operaci	Reagování na regionální výskyt epidemie
• Vládní organizace	Používání služebních automobilů	Opatření na potlačení rostoucí inflace

Tab. 1: Rozhodovací procesy

Fáze rozhodovacího procesu

1. **Analýza okolí** – zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikace problémů, určení příčiny problémů
2. **Návrh řešení** – hledání, tvorba, rozvoj možných směrů řešení
3. **Volba řešení** – hodnocení variantních směrů činností z předchozí etapy a určení realizačního postupu (varianty)
4. **Kontrola výsledků** – orientace na srovnání skutečnosti s představou

Pro rozhodování existuje celá řada manažerských metod, např. analýza zisku, rozhodovací strom, teorie preferencí, aj.

VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí patří k nejdůležitějším manažerským funkcím. Je to proces ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace, nebo také psychologické ovlivňování podřízených s cíle využít optimálně jejich schopnosti pro zájmy organizace.

Vedení lidí je uskutečňováno přímo – prostřednictvím ukládání úkolů konkrétním osobám za přímého dohledu na aktivitu pracovníků, nebo nepřímo – motivací pracovníků. Pro vedení je nezbytné

- vhodný účelný styl vedení,
- vhodné účinné ukládání úkolů podřízeným,
- účinná motivace pracovníků,
- efektivní způsob komunikace,
- objektivní kontrola činnosti pracovníků.

Vedoucí potřebuje dobře znát osobnost podřízených pracovníků, jejich vlastnosti, pracovní schopnosti, zručnost, kvalifikaci apod. Měl by znát charakter a rozsah práce, kterou pracovník vykonává.

Vedoucí může být vůdce. Ale ne každý vedoucí je, resp. může být vůdce. Vůdcovství je umění nebo proces takového ovlivnění lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů. Vůdcovství tvoří:

- Schopnost využívat efektivně a odpovědně moc.
- Schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci.
- Schopnost inspirovat.
- Schopnost vytvářet příznivé, motivující prostředí.

Charakteristické znaky pro vůdce

- Má charisma – téměř nadpřirozená schopnost působení na své stoupence – vyplývá z respektu, úcty, obdivu, nadšení.
- Sebedůvěra, překračování současných podmínek života společnosti.
- Musí prokázat, že skutečně něco dokázal, aby se něco událo.
- Vztah mezi vůdcovým chováním a jeho výsledky musí být zjevný.

- Musí existovat podstatné změny v chování členů organizace a z nich vyplývající výsledky, jako produkty činnosti vůdce

Styly vedení – představují způsoby vedení, kdy druhým dáváme prostor k vyjádření

1. Autokratický

- Vedoucí rozhoduje sám
- Svá rozhodnutí sděluje formou příkazů
- Komunikace je jednoduchá a jednoznačná
- Shora dolů příkazy, zespoda nahoru hlášení o jejich plnění
- Motivace je založena na autoritě
- Vedle očekávaných odměn za splnění příkazů existuje hrozba trestů za jejich nesplnění
- Uplatnění v podmínkách jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky, kde vedoucí má kvalifikační převahu

2. Demokratický

- Vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků
- Kooperace spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne
- Komunikace je složitější než u autokratického stylu
- Motivace je založena především na očekávání odměna a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí
- Na straně vedoucího existuje převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí týkajících se věcí celkových, ve věcech dílčích souvisejících s činností jednotlivých pracovníků tato převaha zpravidla není

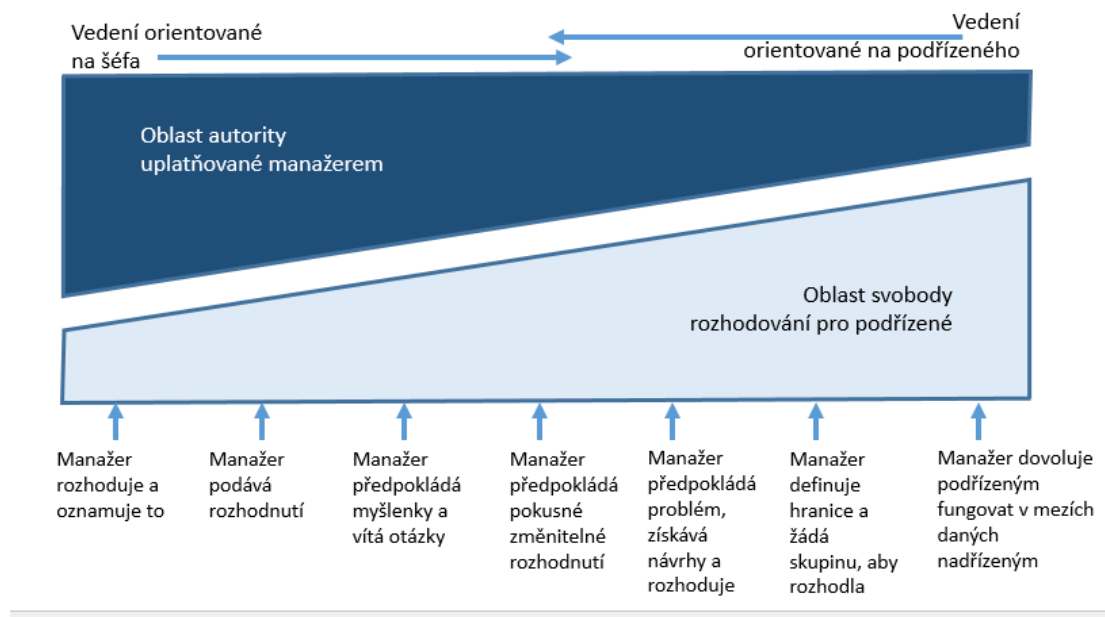
3. Liberální

- Vedoucí pracovník pouze jako reprezentant podřízeného kolektivu
- Vedoucí je shovívavý ke spolupracovníkům, poskytuje jim úplnou volnost v činnosti
- Hlavní role vedoucího je podpora práce spolupracovníků, předávání či zprostředkování důležitých informací, pomoc při překonávání překážek
- Negativním důsledkem je vytváření klik na pracovišti, prosazování osobních zájmů, až anarchie

4. Participativní

- = rozvoj týmové práce
- Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat, může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek
- Po odvedené práci zhodnotí výsledky, při konverzaci dává prostor ostatním, svůj názor sděluje jako poslední

Na obrázku Obr. 11 je uvedena kontinuita chování při vedení lidí, rozlišení při vedení orientovaném na vedoucího nebo na podřízeného



Obr. 11 Kontinuita chování při vedení lidí

KONTROLA

Včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Srovnání skutečného stavu se stavem žádoucím je označováno za zpětnou vazbu managementu a proces kontroly za „siamské dvojče“ procesu plánování

Na kontroly se můžeme dívat ze dvou pohledů, v každém můžeme najít celou řadu typů kontrol, např.:

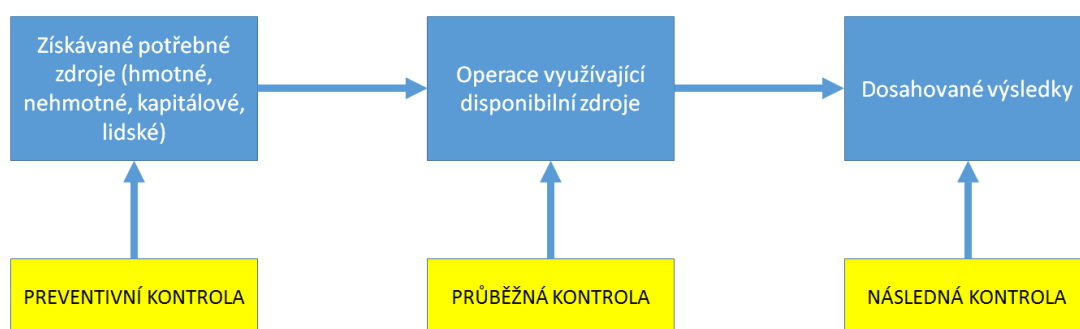
- Kontrolování prostředků potřebných k činnosti
 - Kontrola zařízení a zásob
 - Kontrola dokumentace a dat
 - Kontrola pracovníků a pracovních podmínek
- Kontrolování výsledků činnosti
 - Kontrola jakosti produkce
 - Kontrola efektivnosti produkce
 - Kontrola obchodních výsledků
 - Kontrola rozvoje a inovací

Vztah manažera ke kontrolám

- Kontrolování prostředků potřebných k činnosti – rutinní aktivita, kterou jsou pověřeni specialisté, manažer se tím nezabývá, je však za ni odpovědný, musí mít o těchto činnostech přehled.
- Kontrola výsledků činnosti – osobně se jí zabývá a osobně řeší potřebná následující opatření.

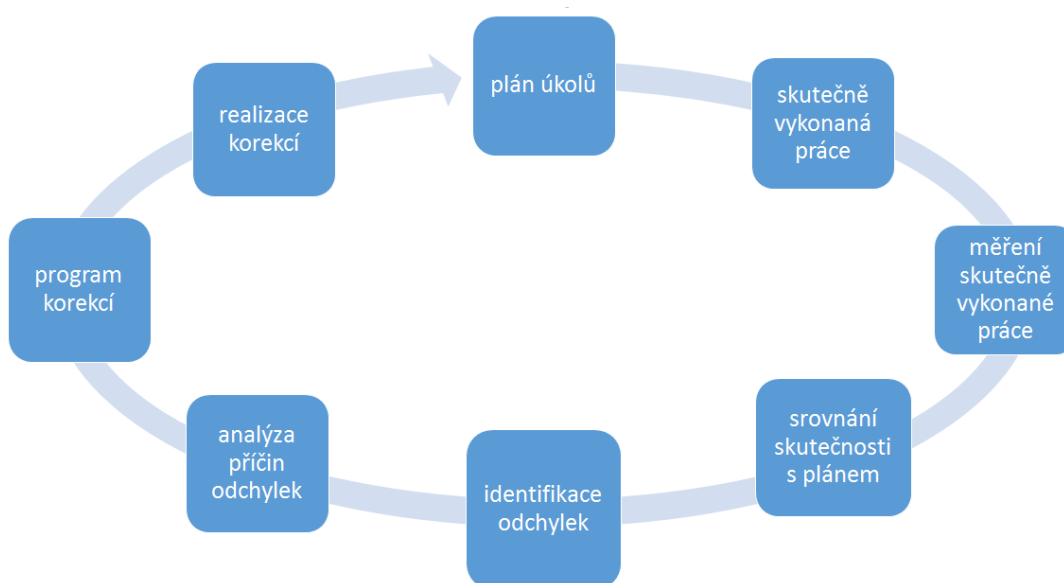
Existuje celá řada teorií, které se zabývají typy kontrol. Na obr. 12 jsou uvedeny základní typy kontrol podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche. Dle této teorie dělíme kontroly na:

- **PREVENTIVNÍ** – zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů, cílem je předcházet a odhalit včas nebezpečí nedostatků
- **PRŮBĚŽNÁ** – zaměřena na probíhající operace. Nejčastěji se používá v provozu, provádí se pomocí osobního pozorování a zjišťování. Výsledky slouží jako podklad pro regulační opatření prováděné systémem korekcí
- **NÁSLEDNÁ** (zpětnou vazbou) – zaměřena na konečné výsledky. Kontrolování výstupů z prověřovaných procesů, účel může být mnohostranný – pozitivní (ocenění za kladné výsledky) nebo negativní (postih viníků)



Obr. 12 Základní typy kontrol

V praxi můžeme uplatnit obecné schéma kontroly, viz obr. 13



Obr. 13 Obecné schéma kontroly

Aby byl proces kontroly efektivní, je třeba dodržovat řadu pravidel, např.:

- koncipovat a plánovat postup kontroly **v souladu s povahou obsahové náplně** hodnocených manažerských procesů,
- dbát o přiměřenou **hospodárnost kontrolních procesů**,
- zajistit přiměřenou **kvalitu kontroly**,
- zabezpečit **správné načasování** kontroly,
- respektovat **odlišnosti vyplývající z organizačních parametrů** kontrolované organizační jednotky,
- předem **vytvářet organizační a personální předpoklady**, aby kontrola byla adresná a jednoznačná,
- vycházet ze způsobu **deklarace pravomoci a zodpovědnosti pracovníků** vzhledem k cílům firmy,
- volit **jednoduché kontrolní postupy**,
- dodržovat **požadavky legality kontrolních procesů i etické postupy jejich provádění**
- navrhovat **reálné a hospodárné postupy** vzájemných opatření,
- zajistit **včasné projednávání a přijetí závěrů** tak, aby měl princip zpětně kontrolní vazby co největší účinnost,
- počítat i s případným **odporem** vůči výsledkům kontroly,
- **nerozptylovat kontrolní činnost** na mnoho cílů, ale umět vybrat, co je z hlediska řízených procesů závažné,
- **přizpůsobit provádění kontrolní činnosti specifikám jednotlivým manažerům**,
- **zajistit pružnost kontrolní činnosti**, aby byla zabezpečená optimální reakce na nečekané změny a setkání.

Téma č. 7: Pracovní porada, zásady jejího vedení

Stručný popis:

Obsahem téma je efektivní porada, jaké typy předsedajícího a účastníků jsou typické pro klasické firemní porady, jaké zásady pro efektivní porady je třeba dodržet na obou stranách účastníků porady

Klíčové pojmy:

Efektivní porada, typ předsedajícího, typ účastníka, typy porad, brainstorming, think thank

Text k přednášce:

Porady obecně slouží k navázání přímé komunikace, k vytvoření osobních vztahů, k budování týmu a vyjasňování nedorozumění. Pokud je porada efektivní, měla by uspořit peníze a čas. Efektivní porada záleží jak na předsedajícím, tak na samotných účastnících.

Typy předsedajícího

- **direktivní typ** - preferuje disciplínu, důslednost, solidní přípravu, ale málo připouští diskusi a těžko změni názor;
- **přátelský typ** – tendence k nedodržování času a disciplíny;
- **detailista** (puntičkář) - vše do detailů připraví, dodržuje začátky, ale konce protahuje. Nedokáže měnit svá rozhodnutí.
- **ambiciózní typ** - má promyšlený cíl, plán porady, rychle přijímá rozhodnutí, stručné a jasné zápisy; chce vždy zvítězit, nerad ustupuje;
- **klid'as** (flegmatik) - často řídí porady s nadhledem, zaměří se na priority, zvládá konflikty, moc mu neříká odpovědnost a dochvilnost.
- **byrokrat** - organizuje pravidelné porady, s pevným program
- **dezorganizovaný typ** (chaotik) - má špatnou organizaci porad, výhodou je jeho pružnost při rozhodování.

Charakteristika účastníků porady

- **pozitivní typ** - působí na své členy týmu a je pro ně velkým přínosem, dokáže situaci uklidnit
- **upovídaný typ** - je třeba ho poslouchat (dobré nápady, myšlenky), pokud vede dlouho monolog, je nutno ho slušně přerušit.
- **učitel** - člověk s velkým přínosem (vědomosti), má tendenci poučovat a tím v nás může vyvolat pocit nechutenství.
- **plachý typ** - musíme ho vtáhnout do dění - téměř vždy dobře reaguje.
- **pochybovač** - má pochybnosti, není spokojen, snaží se nachytat ostatní, že to dělají špatně
- **hádavý typ** - nesouhlasí s některými názory a je potřeba ho krotit rozumnými argumenty
- **nezúčastněný typ** - snažit se je vtáhnou do dění a klást jim přímé otázky

Typy porad

- Formální – předem připravené s programem, nejčastěji pravidelné porady managementu
- Účelové – svolané zpravidla s malým předstihem, bez pevného programu (krizový vývoj nebo schůzka s klientem)
- Řešitelské – cílem je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů
- Informační – účelem je informovat ostatní (krátké ranní porady útvarů)

Aby byla porada efektivní, je třeba dodržet několik zásad:

1. Cíl – je důležitý, musí být jasně formulovaný, oznámený všem pozvaným a znovu připomenutý na začátku porady
2. Příprava
 - Výběr pozvaných vzhledem k tématům, které se budou probírat.
 - Program s časovým harmonogramem, včetně přestávek
 - Zajištění potřebné techniky, příp. občerstvení
 - Určení zapisovatele a předsedajícího
 - Zaslání programu všem předem, aby věděli, zda se jich skutečně týká, případně na kterou část mají přijít
 - Někdy je nutné svolat předběžnou (přípravnou) poradu, případně prodiskutovat některé body s vybraným účastníkem dopředu
3. Předsedající
 - Zahajuje, koriguje diskuse, hlídá časový harmonogram, shrnuje závěry a hlídá jejich věcnost
 - Při stanovení úkolů kontroluje, zda je uveden termín plnění a zodpovědná osoba
 - Měl by poradu směřovat k přijetí rozhodnutí
 - Snaží se zapojit všechny účastníky a limitovat „mluvky“
 - Úkolem je včas skončit poradu a zajistit, aby zápis byl předán všem nejlépe do 24 hodin
4. Účastníci – ví, co se od nich čeká, k diskutovaným problémům přistupují koncepčně, aktivně a s ohledem na ostatní

Zvláštní typy porad

- Brainstorming
- Think Tank (zásobárna nápadů)
 - Založena na rozdílných zkušenostech lidí z rozdílných, ale i stejných oborů
 - Při vytváření skupiny je nejdřív stanovený obecný cíl, po té jsou přizváni další účastníci, o kterých si vedoucí myslí, že budou přínosem (cca 2-3)

Téma č. 8: Organizační struktury

Stručný popis:

Téma popisuje organizaci z pohledu její struktury. Jsou vyjmenovány nejběžnější typy struktury organizací, včetně jejich výhod a nevýhod v rámci fungování a užití v praxi.

Klíčové pojmy:

Řídicí systém, typy organizačních struktur

Text k přednášce:

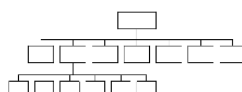
Organizace (podnik, firma) je složitý sociálně ekonomický systém s řadou prvků. Skládá se ze dvou vzájemně propojených subsystémů řídicího (tj. subjektu řízení) a řízeného (objektu řízení). Proces řízení se provádí v rámci dané organizační struktury řídicího systému.

Proces řízení představuje řídicí aktivity, které řídicí systém v rámci dané organizační struktury plní v rámci jednotlivých funkcí řízení. Projektování organizační struktury by mělo předcházet projektování procesu řízení, resp. se může realizovat souběžně. Opačný postup (uplatňovaný v praxi) bývá často příčinou poruch ve fungování podniku. Řízení probíhá úspěšně jen při odpovídající organizační struktuře systému řízení. Pokud přestává odpovídat stávajícím podmínkám (jak v podniku, tak v prostředí), je nutná reorganizace podniku.

Organizační struktura je uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.

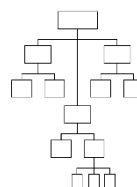
1. široká.

- malá vertikální členitost,
- velký počet pracovníků, kteří podléhají jednomu vedoucímu



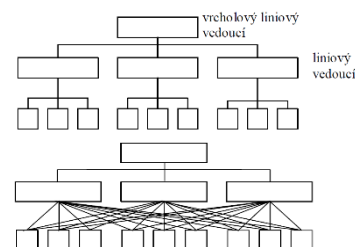
2. vysoká

- velký počet stupňů řízení
- malý počet pracovníků, kteří podléhají jednomu vedoucímu



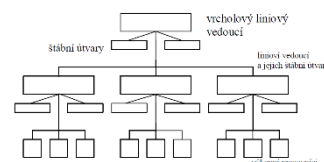
3. liniová

- v minulém století v oblasti náboženské, vojenské, politické i výrobní
- dnes omezená, jen v malých podnikatelských subjektech



4. funkční

- specializace řízení, působnost specializovaných odborných útvarů
- objekt je podřízen více řídicím pracovníkům



5. liniově-štábní

- liniové útvary v čele s liniovými vedoucími, kteří mají k dispozici štábní útvary s odborníky různých profesí

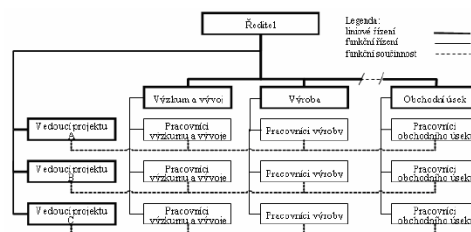
- štábní útvary připravují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích (vedoucí štábních útvarů nemají příkazovací pravomoc)
- Uplatnění v mnoha podnicích i v různých modifikovaných podobách

6. funkcionální

- členění jednotlivých útvarů podniků podle příbuzných činností
- v menších podnicích, kde by objektová struktura byla neefektivní pro malý rozsah výroby
- ve větších podnicích s omezeným sortimentem a územní koncentrací výroby

7. maticová

- založena na soustředění příslušných specialistů potřebných pro řešení projektů v rámci projektových skupin
- pružná organizační forma s dočasnou působností
- pracovníci těchto útvarů mají dvojí podřízenost
- při řešení mimořádně významných a rozsáhlých projektů
- ve velkých podnicích s rozsáhlými inovačními záměry



Výhody a nevýhody jednotlivých typů organizačních struktur popisuje tabulka Tab 2.

Organizační struktura	Výhody	Nevýhody
Široká	Delegování pravomocí nadřízenými Pečlivý výběr podřízených	Přetížení vedoucích pracovníků Vyžaduje mimořádně kvalitní manažery Nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled
Vysoká	Těsná kontrola a vedení Rychlá komunikace mezi bezprostředními podřízenými a vedoucím	Každá úroveň navíc zvyšuje náklady Nebezpečí pomalého, nepružného řízení Každá úroveň je filtrem komunikačních toků
Liniová	Jednotnost řízení Jednoduchý, méně nákladný způsob organizace Jasně vymezena nadřízenost a podřízenost	Vysoké nároky na liniové vedoucí Zvyšuje se centralizace řízení Klesá ekonomická pružnost
Funkční	Specializace práce Zvyšuje se kvalifikovanost řízení Efektivní využívání zdrojů	Nejednotnost řízení Zdražuje řídicí aparát Stěžuje systémový přístup
Liniově štábní	Uplatnění odbornosti v řízení při zachování jednoty řízení liniovými vedoucími Zvyšuje se kvalita řízení Ulehčení práce liniovým vedoucím	Nárůst štábních útvarů Neformální obcházení liniových vedoucích

Funkcionální	Jednotnost řízení jednotlivých oblastí Důsledná dělba práce Omezení duplicit Vysoká statická efektivnost	Nutná koordinace útvarů Malé předpoklady pro výchovu budoucích TOP manažerů Problematika koordinace mezi útvary Problémové určení podílu na výsledku společné práce
Maticová	Možnost řešení více projektů současně Účinnější využití specialistů (ve více týmech současně Dosahování synergických efektů Dosahování kvality práce při nižších nákladech	Složitě uplatnění struktury Nebezpečí narušení některých principů klasické pyramidové struktury Složitost koordinace s ostatními útvary podniku

Tab. 2: Výhody a nevýhody jednotlivých druhů organizačních struktur

Téma č. 9: Personální management, teorie motivací a vedení

Stručný popis:

Téma zahrnuje seznámení s personálním managementem, jeho základní charakteristiky. Dále seznamuje s pravidly motivací a ukazuje ji na Maslowově hierarchii potřeb.

Klíčové pojmy:

Personální management, Talent management, motivace, Maslowova hierarchie potřeb, zpětná vazba

Text k přednášce:

Personální management lze definovat jako součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na **zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace.**

Řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Odpovědnost za řízení lidí mají ve větších organizacích výkonní (linioví) manažeři a personální specialisté.

Administrativa personálního managementu

- Zákonné povinnosti
- Pracovní smlouva / Pracovně - právní vztahy
- Právní úprava odměňování zaměstnanců (mzda x plat, odměna z dohod, další složky odměňování)
- Evidence, systematizace mezd a zpracování mezd (mzdové účetnictví)
- Fond pracovní doby, evidence odpracované doby
- Osobní spis zaměstnance
- Sociální programy a benefity
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví

V moderní organizaci se s klasickou administrativou již nesetkáme. Zde je ideální prostor pro automatizaci, robotizaci procesů. Toto není moderní personalistika.

Další oblastí, které se personalistika věnuje je Rozvoj – zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo. Ke klíčovým iniciativám této oblasti patří

- Vlastnost/schopnost požadovaná organizací
- Kvalifikační profily
- Řízení vzdělávání/ Plány osobního rozvoje zaměstnance

Cílem personalistiky by mělo být zabezpečit úspěšný rozvoj firmy vhodnou strukturou personálu (profese, věk, kvalifikace atd.). Řízení kariéry zahrnuje komplexní podporu rozvoje schopností a dovedností pracovníků, kteří mají předpoklady k vykonávání dané činnosti. Výchozím krokem je kvalitní výběr pracovníků. Důležitá je specifikace požadavků funkčních

míst (nároky na znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti a postoje, atd.) a jakým způsobem bude organizace pracovníky získávat.

Momentálně nejvíce žádaná oblast personalistiky je tzv. Talent Management, tj. nábor. Jedná se především o

- Plánování a vytváření/analýza pracovních míst (popisy pracovních míst)
- Proces získávání a výběru zaměstnanců
- Nástup a adaptace zaměstnance

Získávání a výběr pracovníků

Obsazování volných míst je možné z vnitřních zdrojů (vlastnosti a schopnosti potenciálních uchazečů jsou známy, spojeno s nižšími náklady, předpoklad vyšší stability v zaměstnání), nebo z vnějších zdrojů (přínos nového pohledu, inovace, větší flexibilita). Nutné je specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků, aby byl proces získávání pracovníků efektivní.

Řízení zaměstnanců

- Motivování zaměstnanců
- Hodnocení pracovního výkonu a souladu s osobním plánem
- Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků

Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy (činností, způsobilostí pracovníků) a dosahování jejího vyššího výkonu. Schopnost objektivního hodnocení podřízených je jednou ze základních odborných způsobilostí vedoucího pracovníka. Postupy hodnocení pracovníků jsou hodnocení pracovního výkonu a hodnocení způsobilosti pracovníka. Doporučuje se zahrnout i prvek sebehodnocení. Předpokladem úspěšného průběhu hodnocení je správná volba hodnotících kritérií.

Motivace člověka

- Motivace – odvozeno od latinského *movere* (hýbat, pohybovat)
- Soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské chování a prožívání
- = vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jemu svěřených úkolů
- Motivace vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal
- Prvotní impuls – motiv = každá vnitřní pohnutka člověka

Lidskou motivaci vyvolávají zdroje motivace. Jsou to

- Potřeby (přání) – prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život

- Návyky – opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určitých situacích
- Zájmy – trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti
- Ideály a hodnoty – model, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova pyramida potřeb je hierarchie lidských potřeb, která se využívá mimo jiné při motivaci lidí v organizaci. Pyramidu potřeb sestavil americký psycholog Abraham Maslow již v roce 1943.

Maslowovy teorie potřeb se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Podle ní tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu - pyramidu, která má základy postavené na potřebách D (D-Deficiency Needs) a chce dosáhnout potřeb B (B-Being Values) s tím, že každý člověk přirozeně nejprve odstraňuje nedostatky v D-potřebách, aby mohl dosahovat svého potenciálu v oblasti B-potřeb. Jinými slovy například hladový člověk určitě nebude dosahovat velkých pracovních výsledků.

- Fyziologické potřeby (dýchání, žízeň, hlad, vyměšování atd.)
- Potřeba bezpečí, jistoty
- Potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
- Potřeba uznání, úcty
- Potřeba seberealizace



Obr. 13 Maslowova pyramida potřeb

Pro dosažení zájmu pracovníků lze v pracovním procesu využít řadu aktivizačních faktorů

- Existenční
- Strachu
- Hmotné zainteresovanosti
- Morálního ocenění
- Radosti z práce
- Seberealizace

Motivy v pracovním procesu můžeme rozdělit na přímé a nepřímé:

- PŘÍMÉ
 - Peníze – mzda, plat
 - Uspokojení z dobře odvedené práce
 - Uspokojení ze spokojeného zákazníka
 - Dobrý pocit při pochvale
 - Touha po růstu – ambice, kariéra
 - Vize na benefit – notebook, služební automobil, delší dovolená
- NEPŘÍMÉ
 - Dobrý pracovní kolektiv
 - Dobrý vztah nadřízený – podřízený
 - Dobré pracovní prostředí

Jedním ze základních nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců je **Zpětná vazba**. Je součástí pravidelných hodnotících rozhovorů a měla by být poskytována při plnění každého důležitějšího úkolu. V krátké podobě je obsažena v každodenní komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Rozlišujeme dva typy zpětné vazby:

- pravidelná – pravidelné hodnotící pohovory ve stanovené periodě,
- nepravidelná – operativní zpětná vazba.

Zpětná vazba a manažeři

- V některých případech panují obavy z poskytování zpětné vazby
 - Nevědí přesně, jak ji správně poskytnout
 - Nejsou si jistí co a jakým způsobem říct
 - Mají strach z emotivních reakcí spolupracovníků
- Zapojení do komunikace musí být i příjemci zpětné vazby
- Každý (poskytovatel i příjemce) by měl dopředu vědět, co je cílem zpětné vazby a v čem konkrétně mu může pomoci
- V praxi časté případy manažerů
 - Zpětné vazbě se vyhýbají
 - Význam zpětné vazby nedoceňují
 - Hodnotí nejednoznačně, velmi obecně
- Důvody
 - Přílišné zaneprázdnění, nemá čas na lidi
 - Obavy před možnými konflikty
 - Nedostatek odvahy sdělit zaměstnanci, že jeho výkon neodpovídá
 - Manažer se při hodnocení „necítí dobře“
- Manažer, který neposkytuje zpětnou vazbu
 - Nevyužívá možnosti motivace
 - Brání v rozvoji a růstu výkonů zaměstnanců

Téma č. 10: Týmová práce, motivace, odměňování týmů

Stručný popis:

Téma se věnuje týmové práci. Definuje tým a jednotlivé typy týmů, které jsou v rámci firmy sestavovány. Představuje typy členů týmu, nastiňuje jejich zastupitelnost či výjimečnost. V závěru se věnuje osobnostním předpokladům jedince pro práci v týmu.

Klíčové pojmy:

Tým, budování týmu, efektivita týmu, týmové role, konflikt v týmu, osobnostní role, osobnostní typologie.

Text k přednášce:

Tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi s charakteristickým procesem práce. Aby tým byl dobrý, je třeba:

- Členové si jasně uvědomují důvod existence týmu a své místo v něm
- Členové jasně komunikují mezi sebou i s ostatními lidmi v podniku či instituci
- Má stanovenou hierarchii, kterou všichni členové akceptují
- Týmoví manažeři povzbuzují pozitivní rysy týmu a dovedou odvracet destruktivní vlivy

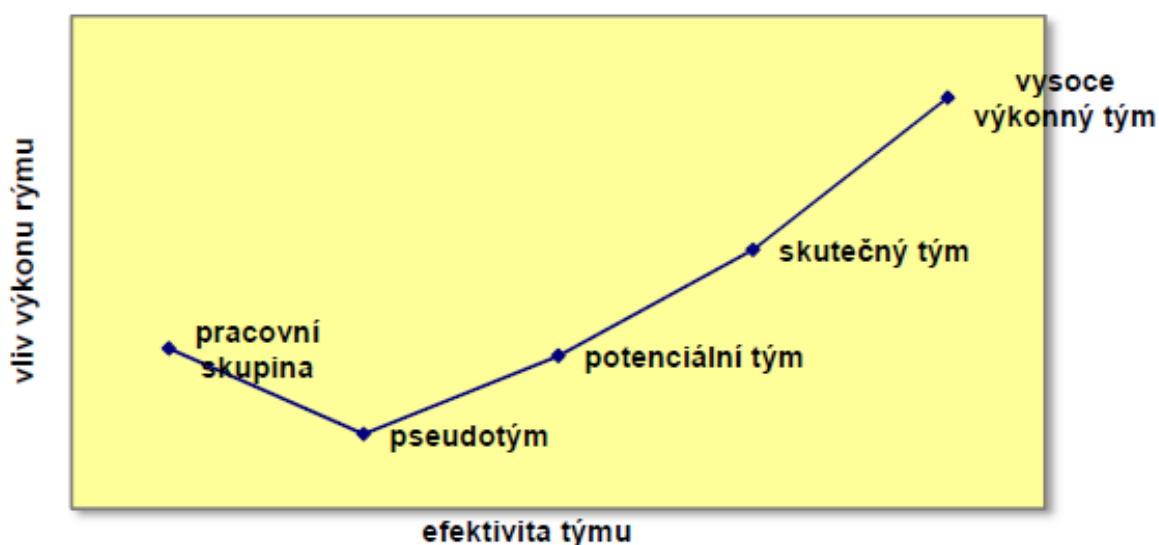
V rámci firmy může existovat celá řada typů týmů, např. se jedná o týmy

- **PRODUKČNÍ** – poskytují služby nebo produkují výrobky (týmy horníků, letušek, programátorské). Práce v nich je rutinní a smyslem je plynulé zajištění produkce či služeb
- **REALIZAČNÍ** – skládají se z vysoce specializovaných jedinců, kteří spolupracují za účelem dosažení odborného úkolu, každý člen má jasně stanovenou roli (chirurgické, sportovní týmy, hudební skupiny)
- **PROJEKTOVÉ A VÝVOJOVÉ** – cílem je vyvinout produkt, provádět výzkum, vytvořit projekt. Pracují v delším časovém rozpětí, končí svoji úlohu splněním stanoveného cíle
- **PORADNÍ** – plní roli poradce organizace práce a rozhodování. Mohou být zaměřeny na oblast personálního či finančního poradenství, kontrolu kvality

Budování týmu

Záleží na povaze jednotlivých členů týmu. Podle toho můžeme přistupovat např. vojenskou technikou budování, nebo naopak citlivějším přístupem s akceptací názorů členů týmu. Hlavní prioritou je vytvoření silné a pozitivní vazby ke skupině, a tím akceptace cíle a akceptace jednotlivých členů týmu.

Efektivita týmu



Obr. 14: Vztah mezi výkonem a efektivitou týmu

V pracovní skupině není sdílena odpovědnost, každý pracuje sám za sebe

Pseudotým – ve skupině chybí koordinace činností nebo kolektivní odpovědnost

Potenciální tým – nedostatečně jasné společné cíle a pracovní postupy, které zdůrazňují osobní zodpovědnost

Role v týmu – existuje celá řada teorií, které se zabývají skladbou jednotlivých osobností v týmu. V tomto materiálu bude představena Belbinova typologie týmových rolí, která přináší přehled různých typů chování, jejichž vzájemná souhra by měla zaručit hladký chod práce v týmu.

Týmová role	Osobnostní rysy	Přednosti	Přípustné slabiny
MYSLITEL	Individualista, vážný, nekonvenční	Tvůrčí myšlení, intelekt, imaginace, znalosti	Hlava v oblacích, tendence podceňovat praktické detaily a konvence
VYHLEDAVAČ	Extrovert, aktivní a zvědavý, komunikativní	Schopnost seznamovat se s lidmi a orientovat se v nových situacích, dovednost nacházet nové možnosti a příležitosti	Tendence k povrchnosti a rychlé ztrátě počátečního zájmu o věc

KONTROLOR – VYHODNOCOVAČ	Střízlivý, věcný, neemocionální, opatrný	Bystrý úsudek, rezervovanost, důslednost	Schází mu inspirace a schopnost motivovat lidi
REALIZÁTOR	Konzervativní, se smyslem pro povinnost, loajální, čitelný, spolehlivý	Organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro disciplínu	Nepružný, tendence odmítat nové myšlenky a věci
DOTAHOVAČ	Příčinnivý, metodický, svědomitý, úzkostný	Perfekcionista, schopnost dotahovat věci do konce	Tendence zveličovat malé problémy, nerad deleguje
TÝMOVÝ PRACOVNÍK	Sociálně orientovaný, mírný, citlivý, vnímavý, diplomatický	Schopnost reagovat na lidi a jejich potřeby, umění vytvářet týmového ducha	Nerozhodnost v kritických situacích
FORMOVAČ	Napjatý, dynamický vynalézavý	Průbojnost a schopnost mobilizovat tým pro akci	Náchylný k projevům podráždění a netrpělivosti, sklon provokovat a urážet ostatní
KOORDINÁTOR	Klidný, sebejistý, umí se ovládat	Silný smysl pro plnění a dosahování cílů, umí rozeznat schopnosti jedinců a využít je pro zájmy celého týmu	Spíše průměrné schopnosti a inspirace v oblasti intelektuálních a tvůrčích výkonů
SPECIALISTA	Iniciativní, profesionální, zaujatý pro věc	Odborné znalosti a/nebo technické dovednosti	Úzké zaměření, často se nepovažuje za součást týmu

Tab. 3: Belbinova typologie týmových rolí

Některé role nemusí v určité situaci být zastoupeny

- Např. MYSLITEL může být nahrazen systematickým stimulováním a využíváním tvůrčího potenciálu celé skupiny
- SPECIALISTA může být nahrazen externím poradcem
- Bez KOORDINÁTORA by to ale nešlo
- Každý má své silné a slabé stránky – je třeba o nich vědět, jak a v čem se vzájemně podpořit

Konflikty

Konfliktům se nejde vyhnout, musíme znát jejich cenu, pak je motivace o nich přemýšlet, naučit se jim předcházet, a zvládat tak, aby přinášely co nejmenší negativní dopady. Úrovně vzniku konfliktů:

- Osobní – lišíme se v hodnotách a potřebách
- Procesní – jiný styl práce a vedení, jiná potřeba informací
- Věcná – lišíme se ve zkušenostech, názorech, znalostech

Jaká je cena konfliktu?

- Ztracený čas – pracovníků, vedoucího
- Mezilidská bariéra – nepředaná informace, vzájemná izolace pracovníků, nespolupráce, hledání chyb místo silných stránek, lidé se zabývají konfliktem místo prací
- Zdraví – nemocenská, ztráty v práci (lidé se chtějí vzájemně vyhnout)
- Náklady – na další motivaci pracovníků (benefity, odměny)
- Ztráta pracovníka – výběr nového, zaučení

Jak konflikt vyřešit?

- Aktivní naslouchání protivníka
- Naše zpětná vazba – ujasnění si, jaká stanoviska a důvody má druhá strana
- Interpretace našich stanovisek a důvodů, návrh řešení
- Jedna ze stran ustoupí a přikloní se k té druhé
- Nebo hledání kompromisu
- Důležité je vzájemné naslouchání

Ideální tým je TÝM VÍTĚZŮ. Jaké jsou jeho charakteristické znaky?

- Má skvělé vůdce
- Je tvořen správnými lidmi
- Hraje, aby vyhrál
- Snaží se pomoci k úspěchům členům týmu
- Stále se snaží zlepšovat

Zásadní roli pro ideální tým má jeho vůdce. Co vůdce týmu nedělá?

- Nikoho neobviňuje. Uvědomuje si, že lidé občas chybují. Když tedy dojde k chybě, vůdce se s ní vypořádá, aniž vyvíjí tlak na daného jedince. To ale neznamená, že chybu přejde. Naopak, vedou tým k tomu, aby se z chyb poučil, aby k nim nedocházelo.
- Vůdce využívá chyby jako způsob, jak situaci vnímat jako lekci, z níž se lze něco naučit. Hledá konstruktivní způsoby překonávání překážek
- Vůdce nikdy nezastírá nesplnění úkolu. Přiznává, že tým nedosáhl cíle, a hledá konstruktivní cesty, jak problém napravit

Aby tým mohl být úspěšný, je naprosto zásadní komunikace v týmu. Každý jedinec je osobitý, preferuje určitý způsob přijímání informací, typ a množství, jinak zpracovává získané informace. Existuje celá řada osobnostních testů pro určení osobnostních typů. Např. osobnostní test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který se zaměřuje na to, jak různí lidé vnímají svět a činí svá rozhodnutí.

Jak můžeme využít typologii MBTI

- Když jsme schopni rozpoznat styl druhého a jeho komunikační potřeby, usnadní nám to odhadnout, jaké informace potřebuje a jaké považuje za důležité
- Pokud jsme na straně příjemce, budeme vědět, na co se máme zeptat a neměli bychom polevit, dokud informace, které potřebujeme pro svou práci, nedostaneme
- Při komunikaci rozlišujte vždy zaměření na celek a na detail.
- Typ smyslový nesmí zapomenout na kontext a smysl celého konání
- Typ intuitivní by si měl nechat čas i na kontrolu detailů nebo spolupracovat s někým, kdo mu pomůže

Téma č. 11: Osobní management – sebehodnocení, self management, time management

Stručný popis:

Téma se věnuje osobnímu managementu, a to self-managementu a time-managementu. Popisuje jednotlivé funkce self-managementu, a to v jejich časové posloupnosti. Představuje 4 vývojové generace time-managementu, klade důraz na minimalizování časových ztrát v pracovním procesu.

Klíčové pojmy:

Self-management, sebeuvědomění, sebeuplatňování, seberozvoj, time management, časové ztráty, Paretova analýza

Text k přednášce:

V rámci osobního managementu rozlišujeme self-management a time-management.

Self-management najdeme v české odborné literatuře často pod názvem sebeřízení. Existuje řada definic, např.: Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.

Základem self-managementu je položení si zdánlivě jednoduché otázky: „Co chci a jakým způsobem toho dosáhnout?“ Odpovědi by měl být seznam určitých cílů, o které jedinec usiluje, spolu s výběrem a realizací postupu, kterým jich chceme dosáhnout. Po dosažení cílů je třeba celý proces zpětně zhodnotit a prověřit, zda byla vybrána správná cesta k dosažení cílů, která je v souladu s hodnotami, které uznáváme. Obsahem sebeřízení jsou následující funkce, které lze seřadit podle časové posloupnosti následovně:

- Sebeuvědomění, sebeakceptování – stojí na počátku celého procesu sebeřízení a je jeho nedílnou a důležitou součástí. V této fázi se člověk snaží si odpovědět na velké množství otázek s cílem objevit sebe sama a získat k sobě pozitivní přístup. Příklady otázek:
 - Kdo jsem?
 - V čem jsou mé přednosti?
 - Jakým způsobem pracuji?
 - Kam patřím?
 - Co je nebo může být mým přínosem?
- Sebeuplatňování – součástí této fáze jsou následující procesy
 - Sebeplánování – stanovení si vlastních cílů a jejich promítnutí do plánů
 - Sebeorganizování – proces stanovení priorit jednotlivých cílů a snaha organizovat život tak, aby byly vykonávány přednostně ty věci, které jsou nejdůležitější, následuje realizace samotných cílů
 - Sebekontrolování – porovnáváme pomocí zpětné vazby míru splnění stanoveného cíle se skutečným stavem. Metody sebehodnocení – registrace

vlastního chování a reflexe nebo úvahy nad tím, co jsem vykonal, sebehodnocení prostřednictvím druhých lidí

- Seberozvoj a sebevzdělávání – proces, který je součástí celého života, je třeba soustavně a pravidelně prohlubovat své studium k tomu, abychom neztratili kontakt s novými poznatky, které velmi rychle zastarávají, a udržovali svou duševní kondici

Time management – řízení času. Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat sama sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici. Vývoj time managementu rozlišujeme do čtyř generací, které vznikaly postupně v závislosti na tom, jak se měnil přístup k času:

1. generace: Co dělat?

Hlavním cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba udělat. Tato generace nerozlišovala činnosti podle jejich důležitosti a byly do seznamu zapsány v takovém pořadí, v jakém přicházely. Základním plánovačem této vlny byl jednoduchý poznámkový blok. Splněné činnosti byly ze seznamu vyškrtnuty a nesplněné byly přesunuty do následujícího dne.

2. generace: Co a kdy dělat?

Tento model je stále využíván většinou jedinců. Spočívá v přiřazení časového údaje k úkolům a povinnostem. Charakteristické pro tuto vlnu jsou kalendáře a diáře. V této generaci ještě stále není zařazena práce s prioritami.

3. generace: Co, kdy a jak dělat?

Jedná se o propracovaný přístup k plánování času, který již zahrnuje určování priorit, vlastních hodnot, zabývá se stanovením cílů či denním plánováním. Jelikož je ale tato generace zaměřena především na výkonnost, má základní nedostatek v tom, že člověka chápe jako stroj, který je možno předvídat. Následkem toho může dojít k ochuzení radosti ze života, přátelských vztahů apod.

4. generace

Oproti 3. generaci je pozornost zaměřena spíše na člověka samotného a principem je jeho uspokojení. Tuto generaci je možno charakterizovat následujícími principy

- Člověk je více než čas
- Cesta je více než cíl
- Zevnitř je víc než zvenku
- Pomalu je více než rychle
- Celek je více než část

Důležitou součástí úspěšného time managementu je plánování. Není to v žádném případě ztráta času pro manažera, jen je důležité si vše pořádně rozvrhnout. Doporučuje se, že optimální návratnosti dosáhne manažer tehdy, když plánováním úkolu nestráví více než 1 %

času, který daný úkol zabere. Plánováním by nemělo být stráveno více času, než je nutné, jinak se stává neefektivní.

Pro time management můžeme aplikovat tzv. Paretovu analýzu. Ta je založena na principu, že 80 % úsilí odpovídá pouze 20 % výsledkům, 20 % úsilí však odpovídá 80 % výsledkům. Alfredo Pareto proslul tím, že si všiml a doložil, že 80 % majetku vlastní pouze 20 % populace. Můžeme dodat i další zákonitosti, např. 80 % problémů vzniká díky 20 % zaměstnanců, 80 % prodeje pochází od 20 % zákazníků, atd. V praxi to tedy znamená, že 80 % úkolů musí být ukončeno v 20 % času, kterým disponujeme. Zbývajících 20 % úkolů nám zabere 80 % času. Úkoly jsou tak rozděleny do dvou skupin, z nichž úkoly té první mají větší prioritu.

Jak můžeme minimalizovat časové ztráty?

1. Plánovat písemně – písemný plán umožní zpětnou kontrolu, zda jsme na něco nezapomněli, zda plány tvoříme realisticky.
2. Využívat přiměřeně moderní technologie – pozor, aby se z pomocníků nestaly „časožrouty“.
3. Naučit se říkat NE – tak, aby to neranilo, říkat otevřeně, že nemám čas, brát jen ty úkoly, kterým chci věnovat svůj čas.
4. Respektovat svou křivku výkonu
 - ranní typ – „skřivan“ – vrchol mezi 7. – 11. hodinou,
 - večerní typ – „sova“ – vrchol mezi 20. – 24. hodinou.
5. Křivka vyrušování – v určitých typických časech se vyrušování množí, při denním plánu je nutné tyto časy zohlednit a plánovat během nich pouze rutinní činnosti nebo časovou rezervu.
6. Dbát o dlouhodobou životní rovnováhu – i v této hektické době je třeba mít dostatek času a síly pro všechny sféry života, pro zachování životní rovnováhy, zdraví a schopnosti podávat výborné výkony. Je třeba si ujasnit smysl svého života – toto vědomí může pomoci překonat krizová období.

Téma č. 12: Projektový management

Stručný popis:

Téma se zabývá projektovým managementem, a to z pohledu různých typů přístupů. Uvádí základní metodiky a standardy, které jsou v této oblasti v současné době používány. V závěru budou studenti seznámeni se softwarem, který lze pro řízení projektů využít

Klíčové pojmy:

Řízení projektů, přístupy projektového řízení, fáze projektu, standardy pro řízení projektů, software pro řízení projektů.

Text k přednášce:

Projektový management, neboli řízení projektů (Project Management) je řízení časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního

Řízení projektu (někdy též projektové řízení) se zabývá řízením projektu, tedy časově ohraničené a ucelené sady činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního.

Řízení projektů je řízení vymezené sady činností (tedy projektu), je to organizované úsilí s jasným časově definovaným cílem. Jeho účelem je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady (viz magický trojúhelník projektového řízení). Při projektovém řízení je tedy třeba aplikovat znalosti, zkušenosti, dovednosti, činnosti, nástroje a techniky na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů v čase, v nákladech i potřebné kvalitě.

Formou projektu lze realizovat různé typy dodávek (produktů) zákazníkům nebo různé aktivity uvnitř organizace. Existují organizace, které dodávku svých produktů vůči zákazníkům realizují výhradně formou projektu, jde například o stavební firmy, podniky zaměřené na kusovou výrobu nebo IT firmy, které realizují dodávku implementace různých informačních a komunikačních technologií. Existují také organizace, pro které je dodávka jejich produktů formou projektu doplňková což neznamená, že by pro ně projektové řízení nebylo vhodné. Projektové řízení se totiž ve skutečnosti týká většiny organizací, ať si to uvědomují nebo ne. Jedná se pouze o míru jeho využití a intenzity. Každá organizace totiž provádí organizační změny nebo mění svůj informační systém a to jsou svým charakterem ucelené sady činností, jejichž cílem je zavést změnu - tedy projekty.

K projektovému řízení v organizaci patří neodmyslitelně maticová organizační struktura, která souvisí s vyvážením pravomocí a odpovědností projektového manažera vůči dalším projektovým nebo liniovým manažerům, ale rovněž s pravomocemi a odpovědnostmi všech pracovníků na projektu účastných, tedy celého projektového týmu.

Jaké existují přístupy k řízení projektu?

Protože neexistuje nic jako “typický projekt” tak také neexistuje jediný správný přístup k řízení projektu. Ten je nutné vždy volit podle charakteru a podmínek konkrétního projektu, respektive podle toho, jaký typ projektů ve firmě máme. Jinak se řídí projekty vývoje software a jinak výstavba nové továrny nebo nové výrobní linky. V zásadě existují dva základní přístupy k řízení projektu:

Tradiční přístup je založen na důkladném naplánování na začátku projektu a řízení všech aktivit v průběhu projektu. Je vhodný pro projekty, které mají předem jasně danou podobu cíle (např. nová výrobní hala, výstavba nové elektrárny) a je třeba dobře naplánovat a odřídit všechny aktivity, návaznosti či subdodavatele. Tradiční přístup vyžaduje kvalitně popsany cíl, výstupy a plán projektu. V zásadě skládá z pěti základních fází projektu:

- Inicie (initiation)
- Plánování a návrh (planning and design)
- Realizace (execution)
- Monitoring (monitoring and controlling)
- Uzavření (completion)

Agilní přístup je založený na průběžném upřesňování cíle projektu díky interakci a budoucím zákazníkem či s uživateli výsledků projektu, na pružných reakcích na změny, a průběžném rozvrhování práce v průběhu projektu. Agilní přístup je vhodný pro takové projekty, kde dochází k **vývoji produktu**, tedy tehdy když nelze předem kvalitně popsat a naplánovat všechno do detailu a bez interakce s budoucím zákazníkem či uživatelem. Agilní přístup se často využívá ve vývoji software, kde je v protikladu vůči tradičnímu přístupu, tzv. vodopádovému modelu.

Jaké existují standardy pro řízení projektů?

Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé profesní organizace nebo organizace vydávající **standardy**. Ty nejvýznamnější v tomto oboru jsou: PMI, IPMA, AXELOS Limited. Existuje rovněž mnoho oborových a dílčích metodik pro řízení projektů. Obecně nejznámější a světově nejrozsáhlejší **metodiky a standardy pro řízení projektů** jsou:

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) - kterou vydává PMI
- PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment) - kterou vydává AXELOS Limited

Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:

- Na organizaci (druh, kultura, vyspělost, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá
- Na specifikaci projektu (samotný předmět a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacita, rizika, vazba na portfolio projektů, ...)
- Na projektovém manažerovi, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou)

Ve vztahu k řízení projektu se vztahují také **normy ISO**, které umožňuje certifikovat systém řízení projektů v organizaci.

- ISO 10006 Systémy managementu jakosti (norma ISO pro řízení projektů)
- ISO 21500 Management projektu (Project Management) (připravovaná norma ISO pro řízení projektů)

Z hlediska řízení samotného projektu je klíčová role tzv. projektového manažera (v praxi se užívají synonyma **vedoucí projektu**, **manažer projektu** anglicky **project manager**). K této manažerské roli existuje rozvinutý dnes již de-facto **profesní standard** ICB (IPMA Competence Baseline) a dále systémy **profesních certifikací**.

Jaký existuje software pro řízení projektů?

Řízení projektu je možno podpořit pomocí různých pomůcek, nástrojů a software pro řízení projektů, které mají různé funkce podle potřeb a typu projektu a hlavně zvolené metody nebo přístupu k řízení projektů. Nástroje pro řízení projektů jsou od těch nejjednodušších, které umožňují evidenci projektů, tvorbu Ganttova diagramu, výpočet kritické cesty, až po složité systémy určené pro velké organizace a podniky EPM (Enterprise Project management), které jsou součástí systémů plánování a řízení zdrojů (ERP) a obsahují funkce koordinace soustavy projektů, řízení rizik, finančního plánování, plánování a optimalizace kapacit a další.

Téma č. 13: Rámce a standardy v oblasti řízení bezpečnosti

Stručný popis:

Téma se zabývá oblastí řízení bezpečnosti (Security management), představuje klíčové okruhy v řízení bezpečnosti v organizaci. Dále se věnuje Business Continuity Managementu (BCM).

Klíčové pojmy:

Security management, okruhy řízení bezpečnosti v organizacích, odpovědnost za řízení bezpečnosti v organizacích, Business Continuity Management (BCM)

Text k přednášce:

Řízení bezpečnosti (Security management) je oblastí řízení, která řeší bezpečnost aktiv (zdrojů) v organizaci, tedy jak bezpečnost fyzickou, tak bezpečnost digitální.

Řízení bezpečnosti (anglicky Security Management, někdy též Corporate Security) je oblast řízení, která řeší bezpečnost aktiv (zdrojů) v organizaci, tedy jak bezpečnost fyzickou tak bezpečnost elektronického světa. Řízení bezpečnosti velmi úzce souvisí s řízením rizik a je zaměřeno na vytvoření či trvalé zajištění takových podmínek, která pomohou předcházet či snížit identifikovaná rizika, vyhnout se problémům a to zejména pomocí různých metod, procedur, směrnic, standardů a nástrojů.

Řízení bezpečnosti je soustavná, opakující se sada navzájem provázaných činností, jejichž cílem je zajistit bezpečný provoz a zamezit bezpečnostním rizikům a hrozbám, jako jsou ohrožení či poškození života a zdraví, hmotných a nehmotných aktiv organizace.

Řízení bezpečnosti se z velké části týká zajištění autorizovaného přístupu osob k aktivům organizace (zejména k financím, informacím, movitému i nemovitému majetku). S řízením bezpečnosti úzce souvisí řízení kontinuity činností organizace (Business Continuity Management).

Jakkoliv je bezpečnost zpravidla zajišťována odbornými útvary a odborníky, primárně je součástí každodenní práce vedoucího zaměstnance a statutárního orgánu.

Klíčové okruhy řízení bezpečnosti v organizacích jsou:

- Fyzická bezpečnost
- Bezpečnost majetku (včetně hotovosti a cenností), bezpečnost budov, ostražba
- Osobní bezpečnost, včetně řízení lidských zdrojů
- Informační bezpečnost - ve smyslu ochrany zákonem nebo smluvně chráněných či cenných informací
- ICT bezpečnost, (též Počítačová bezpečnost) ve smyslu použití a nastavení hardware a software, včetně speciálních prostředků (např. ochrana, či nasazení sledování a odposlechu)
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví, požární ochrana (Safety)
- Ochrana proti podvodům a zneužitím (Fraud management), Forenzní audit

Odpovědnost za řízení bezpečnosti má ve velkých a středních organizacích manažer bezpečnosti (CSO). Nejvyšší odpovědnost, za bezpečnost má přirozeně vlastník, statutární orgán a nejvyšší management (top management) organizace.

V řadě větších organizací existuje profese manažera informační bezpečnosti (CISO) zaměřená výhradně na informační bezpečnost či ICT bezpečnost a pro řešení bezpečnosti na korporátní úrovni je určena funkce Vice Presidenta nebo Ředitele korporátní bezpečnosti (Director of Corporate Security). Velké organizace nebo organizace podnikající v rizikovém prostředí (například banky, pojišťovny) mohou mít ještě další určené specialisty řízení bezpečnosti.

V malých organizacích je odpovědnost za řízení bezpečnosti koncentrována na úrovni statutárního orgánu, protože není efektivní zaměstnávat specializovaného manažera bezpečnosti na plný úvazek.

Business Continuity Management (BCM)

BCM je oblast řízení, která je zaměřena na to, aby byly trvale dostupné všechny kritické funkce organizace vůči zákazníkům, dodavatelům a dalším stranám. Tedy aby v případě jejich přerušení byla zajištěna co nejrychlejší obnova běžného provozu.

Jak se tedy BCM projevuje v praxi?

Business Continuity Management se zaměřuje jak na vytvoření pravidel a plánů, prevenci a snížení následků závažných incidentů nebo katastrof, tak je součástí provozních procesů, které tyto pravidla realizují (například zálohování). Cílem BCM je tedy předejít negativním jevům nebo alespoň zmírnit jejich následky a co nejrychlejší obnova běžného provozu. Business Continuity Management řeší fakticky každá organizace, nicméně zcela klíčový je pro organizace, kde je vyžadována vysoká míra dostupnosti - kde výpadek může znamenat ztráty na životech nebo vysoké finanční škody (např. zdravotnictví, banky, důležitá data o zákaznících, výroba atd.)

Doporučená literatura:

Lednický, Václav. *Základy managementu*. 1. vyd., Ostrava: Repronis, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7329-148-8

Šuleř, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd., dotisk. Olomouc: Rubico, 1995, 1997. 225 s. ISBN 80-85839-89-X

Šuleř, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9

Plamínek, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stress: praktický atlas sebezvládnutí*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2008. 178 s. ISBN 978-247-2593-2.

Porvazník, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80-89085-05-9

Elektronické zdroje:

dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>