

Management a leadership

Moderní styly vedení a motivace

Manažerské kompetence

Vybrané manažerské přístupy

3. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

Rozdíl mezi managementem a leadershipem



- **Management** se zabývá dosahováním výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování potřebných zdrojů (tj. lidí, finančních prostředků, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí).
- Řízení je účelovou činností, která se zaměřuje na dosažení stanovených cílů pomocí lidí, kteří jsou nejdůležitějšími zdroji manažerů. Přičemž prostřednictvím lidských zdrojů jsou řízeny a využívány ostatní zdroje v podniku
- **Leadership** se zaměřuje na lidi, jako na nejdůležitější zdroj organizace. Jedná se tedy o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.
- Leadership, vedení lidí, znamená poskytovat vedení lidem, získávat lidi pro to, aby následovali své lídry.

Rozdíly mezi manažerem a lídrem



- **Manažer** spravuje – **líd**r inovuje.
- **Manažer** je kopie – **líd**r je originální.
- **Manažer** udržuje – **líd**r rozvíjí.
- **Manažer** se zaměřuje na systémy a struktury – **líd**r se zaměřuje na lidi.
- **Manažer** se spoléhá na kontrolu – **líd**r vyvolává důvěru.
- **Manažer** má výhled krátkodobý – **líd**r má perspektivu dlouhodobou.
- **Manažer** se ptá jak a kdy – **líd**r se ptá co a proč.
- **Manažer** má svůj pohled vždy upřen na termíny splnění konkrétních úkolů – **líd**r na obzor cesty.
- **Manažer** napodobuje – **líd**r tvoří.
- **Manažer** akceptuje status quo – **líd**r jej zpochybňuje.
- **Manažer** je klasický dobrý voják – **líd**r je svébytná osobnost.
- **Manažer** dělá věci správně – **líd**r dělá správné věci..

Leadership I



- Leadership, schopnost vést, představuje inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování dosažení stanovených cílů.
- Leadership je především spojen s motivováním a inspirováním lidí k tomu, aby vynaložili své dovednosti a schopnosti k dosažení stanovených cílů.
- Na rozdíl od manažera se lídr snaží získat srdce lidí, aby se práce lidem stala srdeční záležitostí a nejen pracovní povinností.
- Hersey a Blanchard (1993) se domnívají, že obecně nejužívanější definicí vůdcovství je ta, která charakterizuje leadership jako proces ovlivňování činnosti individua či skupiny ve snaze dosáhnout cílů v určitém situačním kontextu.

Leadership II



- Matematicky můžeme vyjádřit teorii vůdcovství (V) jako funkci tří základních proměnných lídr (L), jedinec či skupina (J), situační faktory (S) následovně: $V = f(L, J, S)$.
- Vůdcovství je v moderní společnosti chápáno jako konsensuální, ve shodě se zájmy společnosti, nikoliv prosazované formou násilí a hrozeb.
- Vůdce hraje roli motivátora, inspiruje, získává následovníky a prostřednictvím jejich oddanosti určuje směr působení.
- Vůdcovství je širším konceptem než management.
- Management se v tomto ohledu stává druhem vůdcovství, ve kterém dosažení organizačních cílů má nejvyšší prioritu.

Role lídra



- Všichni manažeři jsou skutečně lídři svých pracovních skupin, přičemž svoji práci vykonávají právě pomocí členů tohoto svého týmu. Úkolem lídra je tedy podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby dosáhli žádoucích výsledků a vykonávali i ty činnosti, které by dobrovolně nikdy nedělali.

Lídři se dostávají v organizaci do tří základních rolí, a to:

- **definují úkoly** – stanovují lidem, co se od nich očekává – naplňují tak potřeby úkolu, tj. udělat práci;
- **zajišťují plnění úkolů** – zajišťují tak naplnění účelu, existence skupiny – naplňují individuální potřeby, tj. dochází ke sladění potřeb jedince s potřebami skupiny;
- **udržují efektivní vztahy** – udržují takové vztahy, které přispívají ke splnění úkolu – naplňují tak potřeby skupiny, tzn. vytvářet a udržovat týmového ducha.

Formální lídrovství



- Z pohledu vedení lidí totiž můžeme rozpoznat dvě skupiny manažerů, a to „formální lídři“ a „neformální lídři“.
- Při získání manažerské funkce získává vedoucí pracovník tzv. **formální (oficiální, poziční) lídrovství**, stává se lídrem na základě svého postavení vycházející z jeho moci, pravomocí a kompetencí.
- V tomto případě se jedná o formální lídry, kteří využívají své autoritářské pozice a celé jejich vedení se přeměňuje na tvrdé řízení než na tvůrčí vedení lidí.
- Takovýto formální lídr své spolupracovníky řídí výhradně na základě příkazů, a pokud žádný příkaz nedostanou, tak je jejich vlastní iniciativa nízká.
- Podřízení plní, co jim bylo nařízeno, ale ke svému nadřízenému necítí přirozený respekt, jedná se spíše o strach než o úctu. V tomto smyslu se nejedná o vůdcovství v tom pravém slova smyslu.



- **Neformální lídři** představuje takové manažery, kteří jsou skutečně lídři a stojí v čele své skupiny na základě své osobnosti a ne svého titulu nebo moci.
- Tito skuteční lídři své podřízené pouze usměrňují, neříkají jim vždy, co mají vykonat a přenechávají iniciativu na nich samotných.
- Přenechávají jim prostor a odpovědnost za svěřené úkoly a tak se je snaží, mimo jiné, něčemu naučit.
- Manažer, který je neformální lídrem, je vzorem pro své spolupracovníky a oni k němu cítí přirozený respekt, je jejich přirozeným vůdcem.
- Mezi charakteristické rysy skutečného lídra patří charisma, vize, charakter a integrita, zodpovědnost, rozhodnost, víra, pozitivní postoj, komunikace, ochota a připravenost sloužit svým spolupracovníkům a lidem obecně.

Management a leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



McGregorova Teorie XY



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je **McGregorova Teorie XY** z roku 1960.
- Jedná se o účelovou abstrakci dvou krajních podob lidí, lidí typu X a lidí typu Y, kterých může nabývat vztah člověk k práci a z toho vyplývající chování.
- Lidé typu X jsou typičtí tím, že v podstatě práci nenávidí, jsou líní, pracují jen pro obživu a v souvislosti s prací mají pocit odcizení.
- Lidé typu Y pracují rádi, jsou práci oddáni, žijí pro práci a jsou silně zaangažováni do dění v organizaci.
- Při práci s lidmi typu X je potřeba se zaměřit na soustavnou kontrolu a sledování a vytvořit jasný a srozumitelný systém odměňování a trestání za úspěch nebo nezdar. U lidí typu Y musí být řízení a vedení realizováno jiným způsobem.

Kategorie teorií vůdcovství



- **Teorie velkého člověka a teorie rysů** – vůdcem se člověk stává narozením
- **Behaviorální teorie** – vůdcem se stáváme učením a pozorováním
- **Teorie situačního/kontingenčního vedení** – vedení je ovlivněno, mimo jiné, faktory prostředí a situace
- **Transakční a transformační vedení** – teorie se zaměřují na odměnu a trest za dosažení cílů

- Model komplexního vedení

Teorie velkého člověka/vůdce a teorie rysů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů (1940...)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tyto teorie předpokládá, že velcí vůdci se rodí, nikoliv vytvářejí. Jsou hrdinové, mýtičtí a předurčení k tomu, aby se dostali do čela....
- Teorie také předpokládají, že určité vlastnosti dělají velké vůdce. Pokouší se identifikovat vlastnosti, které by předpovídaly úspěch ve vůdčích rolích.
- Třeba John Gardner identifikoval tyto kvality/atributy:
 - fyzická vitalita a vytrvalost
 - inteligence a akční úsudek
 - ochota přijmout odpovědnost
 - schopnost plnit úkoly
 - porozumění následovníkům a jejich potřebám
 - schopnost jednat s lidmi
 - potřeba dosahovat úspěchů
 - schopnost motivovat lidi
 - odvaha a rozhodnost
 - důvěryhodnost
 - rozhodnost
 - sebevědomí
 - asertivita
 - přizpůsobivost/pružnost

Teorie velkého člověka/vůdce (1840...) a teorie rysů



Teorie stylů – Kurt Lewinovy styly vedení (30. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Jednou z prvních komplexnějších teorií leadershipu, která se dostala do popředí zájmu ve druhé polovině dvacátého století, je **teorie stylů**.
- Rozdílnost stylů vedení vychází ze dvou základních dimenzí, a to z míry direktivnosti a z míry participace.
- Míra direktivnosti zobrazuje míru podpory samostatného chování a jednání spolupracovníka manažera. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry manažer umožňuje a podporuje samostatné aktivity spolupracovníků a do jaké míry striktně řídí veškeré aktivity svých spolupracovníků.
- Míra participace představuje míru možností členů skupiny participovat na rozhodování a zároveň připravenost spolupracovníků podílet se na odpovědnosti spjatou s rozhodovací pravomocí.

Autoritativní styl vedení



- **Autoritativní** (autokratický, direktivní) styl vedení – lídr přesně stanovuje způsob práce, sám se rozhoduje s velmi omezenou participací spolupracovníků, lídr přikazuje a kontroluje naplnění výsledků.

U tohoto stylu vedení můžeme rozeznat následující substyly:

- nezávislý autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování nepotřebuje další informace, rozhoduje se na základě vlastního uvážení;
- podporovaný autoritativní styl vedení – lídr pro své rozhodování získává informace od svého pracovního týmu.

Demokratický styl vedení



- **Demokratický** (konzultativní) styl vedení – lídr se rozhoduje na základě konzultací s vybranými členy svého pracovního týmu.

Také u tohoto stylu vedení rozeznáváme dva substyly:

- individuálně demokratický styl vedení – konzultace a diskuse probíhá individuálně s jednotlivými členy týmu;
- skupinově demokratický styl vedení – lídr konzultuje s celým týmem najednou.

Participativní styl vedení



- **Participativní** (konsenzuální, týmový) styl vedení – lídr rozhodovací proces v týmu pouze moderuje, usměrňuje nebo usnadňuje jeho průběh.
- Přijato je takové rozhodnutí, které je považované celým týmem za nejlepší.
- Pro přijetí rozhodnutí je významný názor každého zúčastněného pracovníka, čímž dochází k podpoře rozvoje a pocitu sounáležitosti spolupracovníků s organizací.

Existují zde dva substyly:

- **předsednický participativní styl vedení** – lídr jako předseda řídí dosažení shody;
- **týmový participativní styl vedení** – konečnou shodu vytváří celý tým.

Delegativní styl vedení



- **Delegativní** (laissez-faire, liberální) styl vedení – lídr na pracovníky přednáší část svých úkolů, jelikož mezi lídrem a spolupracovníky existuje vysoká míra důvěry. Tím dochází k dalšímu rozvoji schopností a motivace spolupracovníků.
- Míra direktivního vlivu je téměř nulová, podpora pracovníků je stabilní a mezi lídrem a jeho spolupracovníky panují kolegiální vztahy.

Můžeme najít dva substyly:

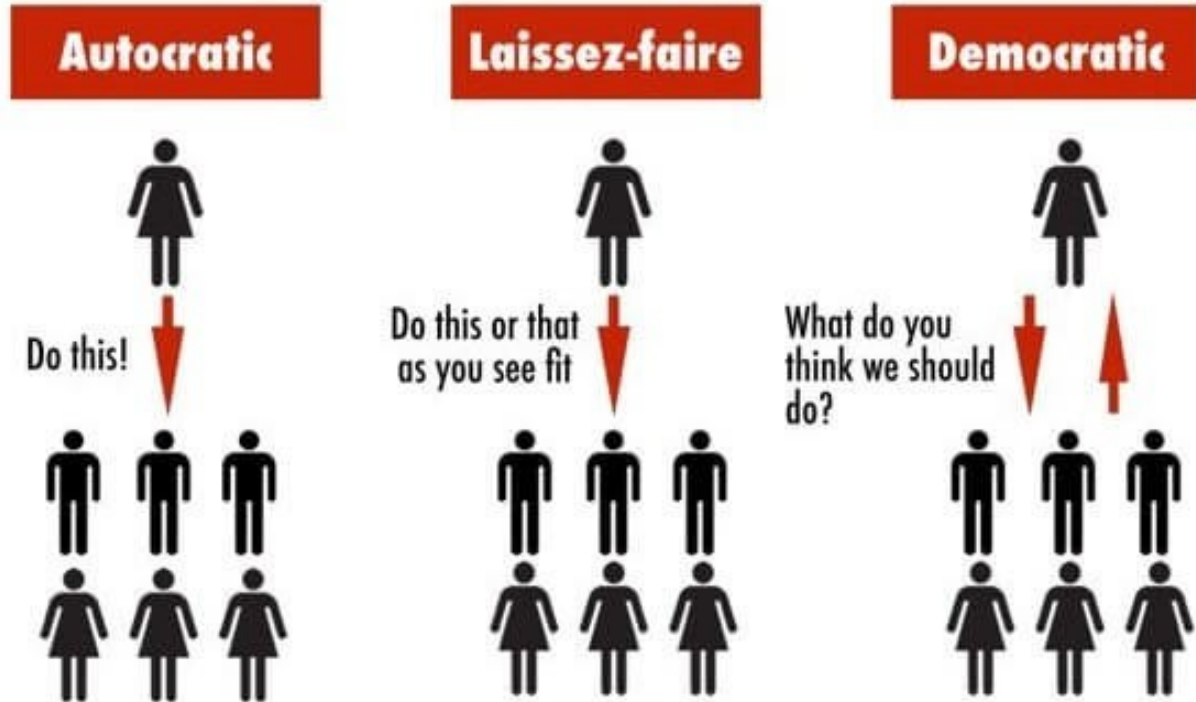
- informovaný delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a pouze očekává informování o průběhu řešení úkolu za účelem jeho sledování;
- balistický delegativní styl vedení – lídr předá informace, pravomoc i odpovědnost a vše ponechává na týmu a čeká, až jeho pracovní tým vše sám vyřeší a dosáhne požadovaného cíle.

Teorie stylů – Kurt Lewinovy styly vedení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Delegativní - liberální Participativní - týmový



Studie Ohio State University (40. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Studie Ohio State University** identifikovala dvě významné dimenze chování lídrů: „struktura“ (anglicky initiating structure) a „úcta“ (angl. consideration).
- **Dimenze struktura** (zaměření na úkol) se vztahuje k roli lídra při dosahování stanovených výkonnostních cílů. Struktura zahrnuje plánování a organizování práce, iniciace a organizace aktivity takovým způsobem, aby byl stanovený cíl včas a správně dosažen.
- **Dimenze úcta** (zaměření na pracovníky) se vztahuje k míře, v jaké se lídr zaměřuje na budování a udržování vztahů na pracovišti.
- Pokud dáme tyto dvě dimenze do vzájemné souvislosti, tak vznikne dvoudimenzionální model vedení, který nabízí čtyři typy vedení: vysoká míra úcty/nízká míra struktury; vysoká míra úcty/vysoká míra struktury; nízká míra úcty/nízká míra struktury; nízká míra úcty/vysoká míra struktury.

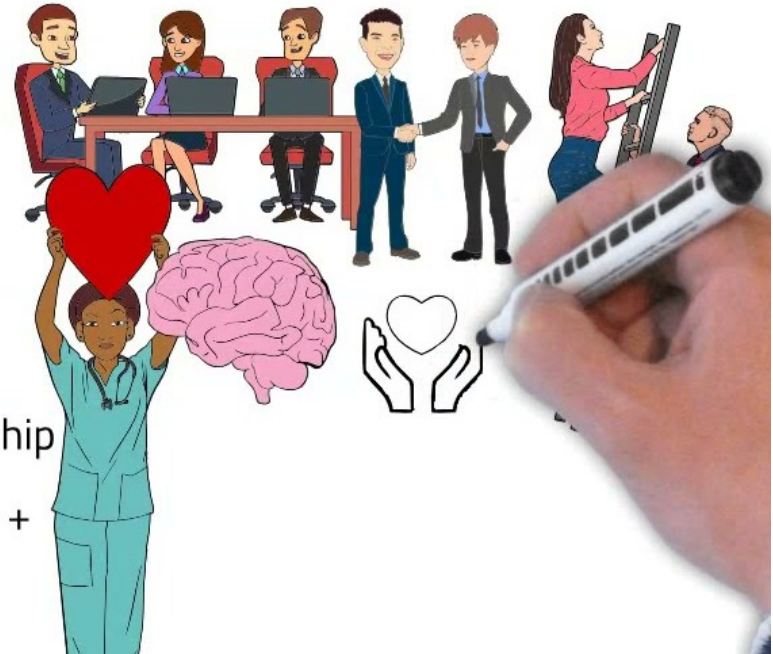
Initiating Structure Behavior

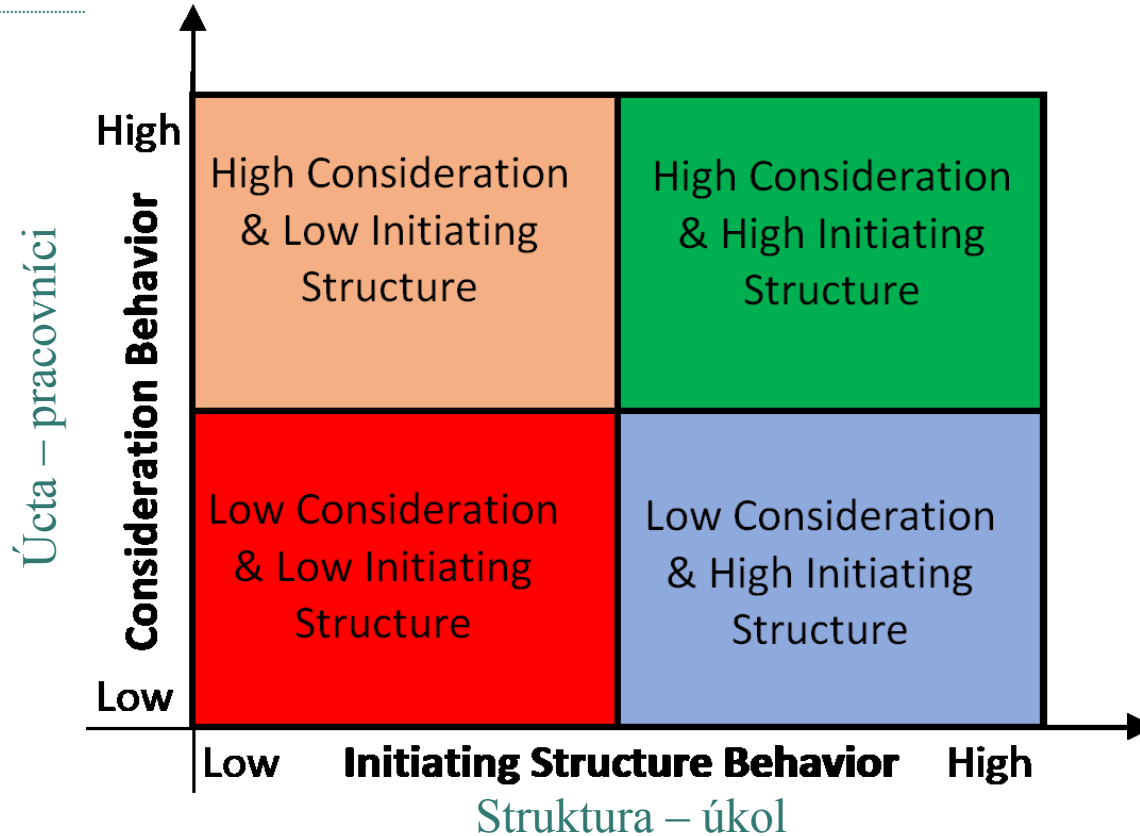


Bad case: Autocratic Leadership

Moderate case: Pacesetter +
Commanding Leadership

Consideration Behavior



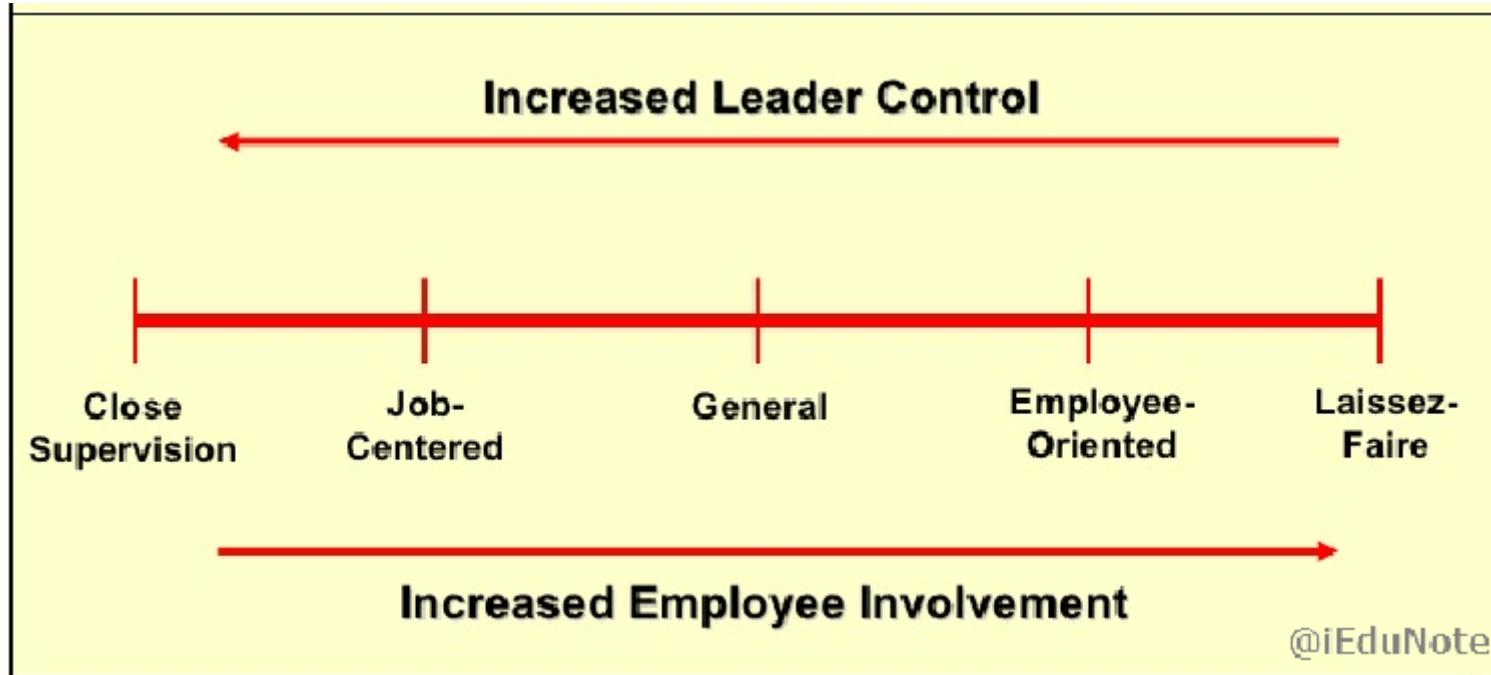


Studie University of Michigan (50. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V padesátých letech dvacátého století provedli výzkumníci pracoviště University of Michigan výzkumnou studii: **Studie University of Michigan**, v rámci které identifikovali dvě dimenze chování lídrů, a to orientace na pracovníky a orientaci na práci.
- **Přístup orientovaný na pracovníky** zdůrazňuje budování vztahů na pracovišti a respektování potřeb pracovníků. Tento přístup je volen tehdy, kdy je úkol nejasně stanoven a jeho vyřešení a výsledky závisí na schopnosti spolupráce jednotlivých členů týmů.
- **Přístup orientovaný na úkoly** akcentuje především produkci a technické aspekty práce a pracovníci jsou vnímáni pouze jako nástroje k naplnění cílů organizace. Tento přístup je realizován většinou tehdy, kdy je úkol (a potažmo také cíl) jasně daný a dobře strukturovaný.



Manažerská mřížka GRID (60. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Významnou typologii manažerských stylů vedení lidí prezentuje tzv. **manažerská mřížka GRID** (v současnosti nazývána také jako vůdcovská mřížka) autorů Roberta J. Blakea a Jane S. Mouton z roku 1964.
- Podstatou této typologie je členění manažerských stylů podle zaměření manažera na zaměstnance (snaha o uspokojení potřeb pracovníků) a podle zaměření manažera na výkon/produkci (snaha o splnění uložených úkolů a dosažení co nejvyššího pracovního výkonu).
- Obě veličiny, zaměření na zaměstnance a zaměření na výkon, jsou hodnoceny na škále od 1 do 9.
- Na základě tohoto hodnocení bylo vymezeno pět manažerských stylů vedení lidí: manažer venkovského klubu, týmový manažer, autoritativní manažer, ochuzený management, střední cesta.

Manažerská mřížka GRID



Manažerská mřížka GRID



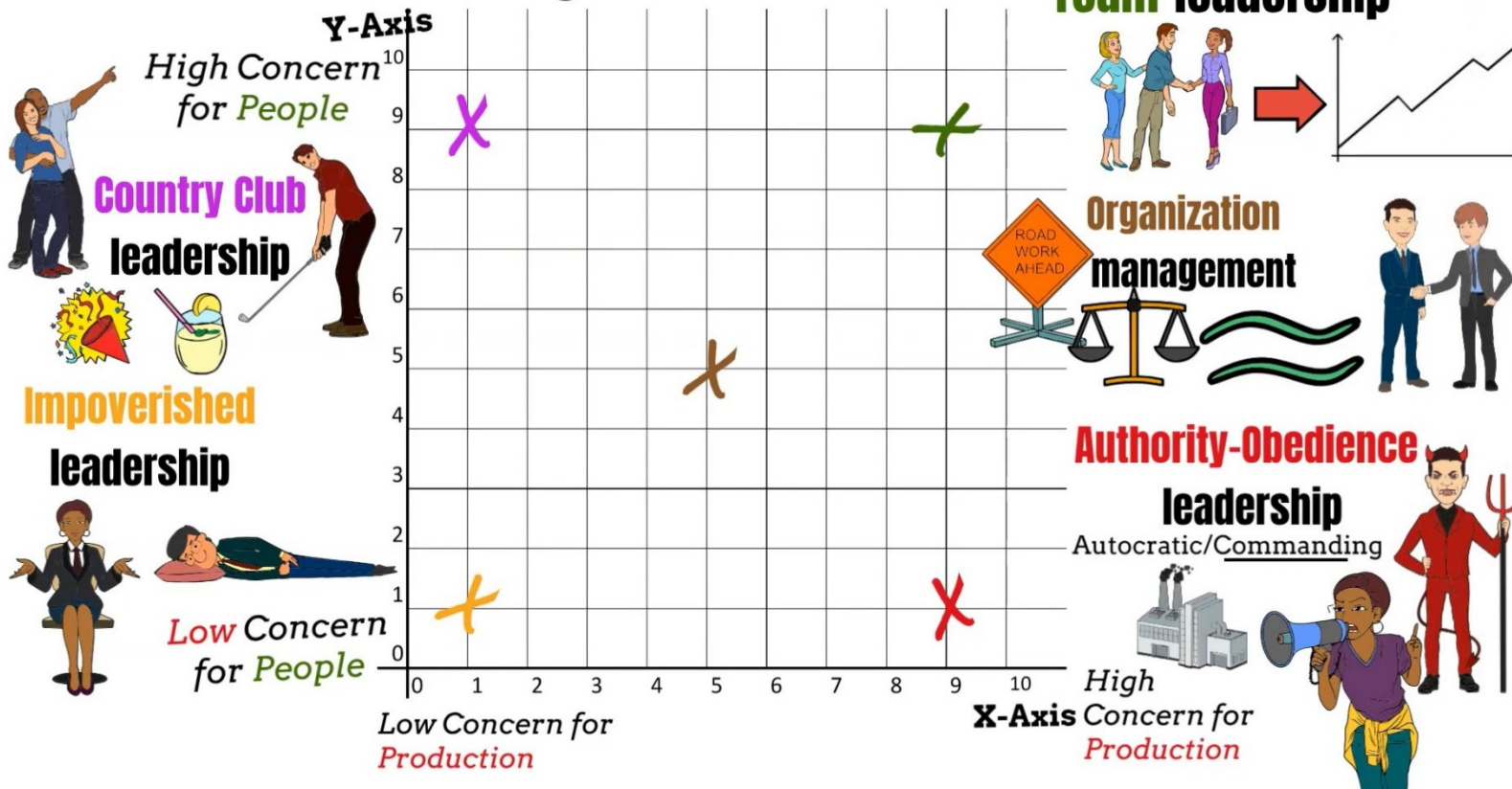
- 1,9: *manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů)* – manažer se primárně věnuje potřebám pracovníků, často na úkor pracovních výsledků;
 - 9,9: *týmový manažer* – manažer se snaží dosáhnout optimálních výkonů prostřednictvím participaci a budování důvěry a spolupráce s pracovníky;
 - 9,1: *autoritativní manažer (plantážník)* – manažer je primárně zaměřen na pracovní výkon, přičemž věnuje minimální pozornost problémům svých pracovníků;
 - 1,1: *ochuzený management (volný průběh)* – manažer nejen vydává minimální úsilí k odvedení požadovaného výkonu, ale také si nevšímá potřeb pracovníků;
 - 5,5: *střední cesta (organizační člověk)* – manažer se věnuje částečně dosažení požadovaného pracovního výkonu a částečně i potřebám pracovníků, manažer se spokojí s kompromisy než aby usiloval o maximální naplnění jednoho nebo druhého.
-

Manažerská mřížka GRID III



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Blake Mouton Managerial Grid



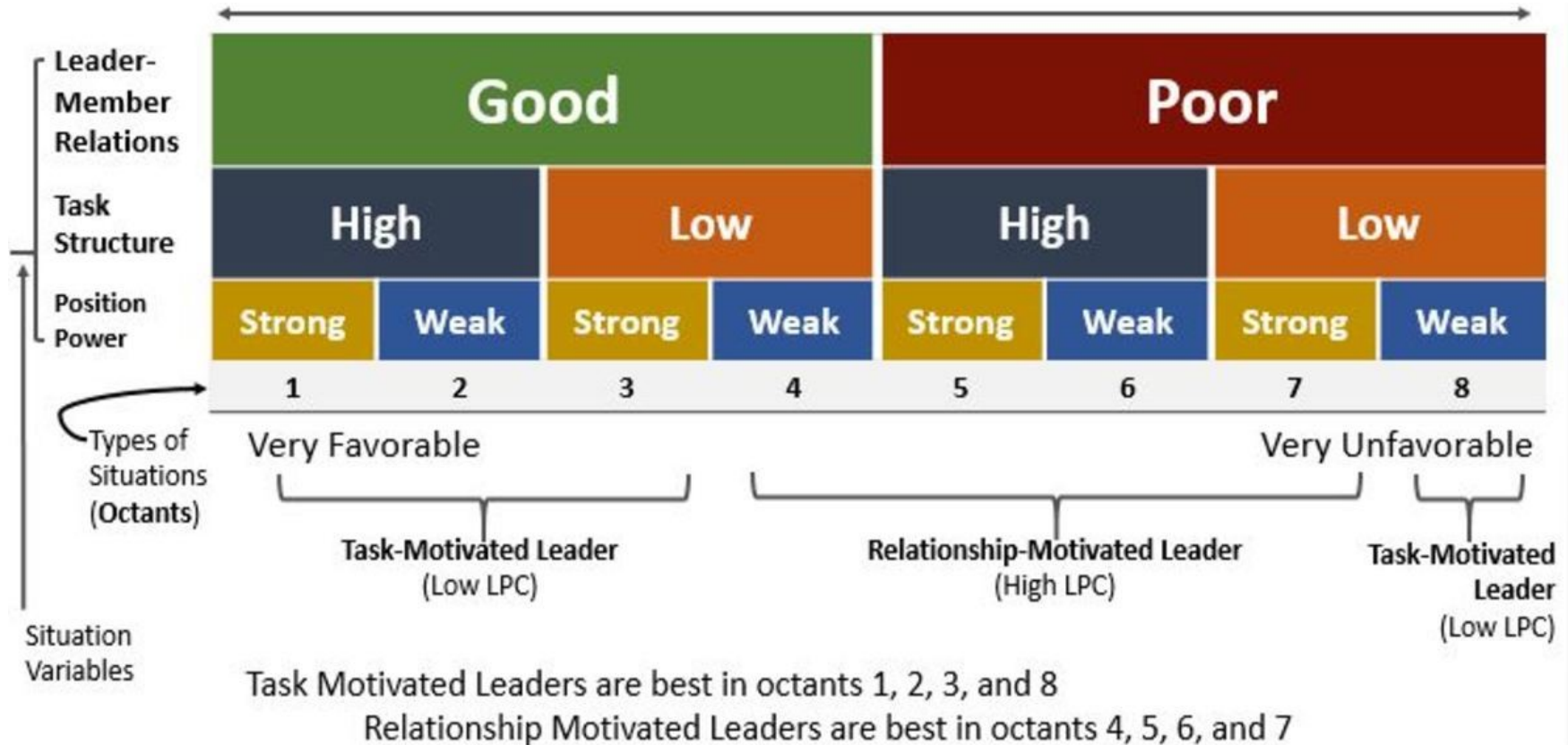
Fiedlerův kontingenční model (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Fiedlerův kontingenční model** předpokládal, že efektivní výkonnost skupiny závisí na adekvátním zvoleném stylu vedení, odpovídající míře kontroly a vlivu na danou situaci.
- Tento model předpokládá, že určitý styl vedení se stává nejefektivnějším v různých typech situací.
- V tomto modelu byly určeny klíčové definovat styly vedení a různé typy situací.
- Z pohledu stylu vedení byly určeny tyto styly vedení: orientace na úkol a orientace na budování vztahů.
- Na základě rozsáhlých výzkumů byly určeny tyto **klíčové situační faktory** pro efektivní vedení: vztahy mezi vedoucím a podřízenými (míra důvěry, úcty a respektu); struktura úkolu (míra formalizace a strukturování úkolu); pozice síly (míra vlivu lídra na aktivity).

Fiedlerův kontingenční model



Fiedlerův kontingenční model



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Ve Fiedlerově modelu na základě kombinace situačních faktorů a stylu vedení vzniká osm možných kombinací vedení lidí vedoucí k požadované výkonnosti pracovní skupiny.
- Všechny výše uvedené faktory určují, jak hodně je situace daného manažera příznivá.
- Fiedler tvrdí, že nejpríznivější situace se vyznačují dobrými vztahy mezi manažerem a pracovníky, jasně definovanými pracovními úkoly a silnou pravomocí.
- Pokud jsou vztahy špatné, práce není strukturovaná a manažer nemá dostatečně silnou pravomoc, potom se jedná o nepříznivou situaci.
- Podle Fiedlerova kontingenčního modelu záleží efektivita manažera na tom, nakolik jeho styl vedení lidí odpovídá pozici, kterou zastává.

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení**, která patří svým charakterem mezi kontingenční přístupy, se zaměřuje na připravenost, popř. zralost, následovníků.
- Tato teorie klade důraz nejen na lídra, ale také na podřízené pracovníky, konkrétně pak následovníky. Následovníci jsou lidé, kteří akceptují lídra a jsou ochotni jej následovat.
- Připravenost (zralost) vymezují Hersey a Blanchard jako míru do jaké jsou lidé schopni a ochotni plnit konkrétní úkol.
- Teorie situačního vedení je založena na předpokladu existence nelineárního vztahu mezi těmito faktory – připravenost následovníků, dimenze orientována na úkol (direktivní přístup, úkolové chování), dimenze orientována na budování vztahů (podpůrný přístup, vztahové chování).

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení

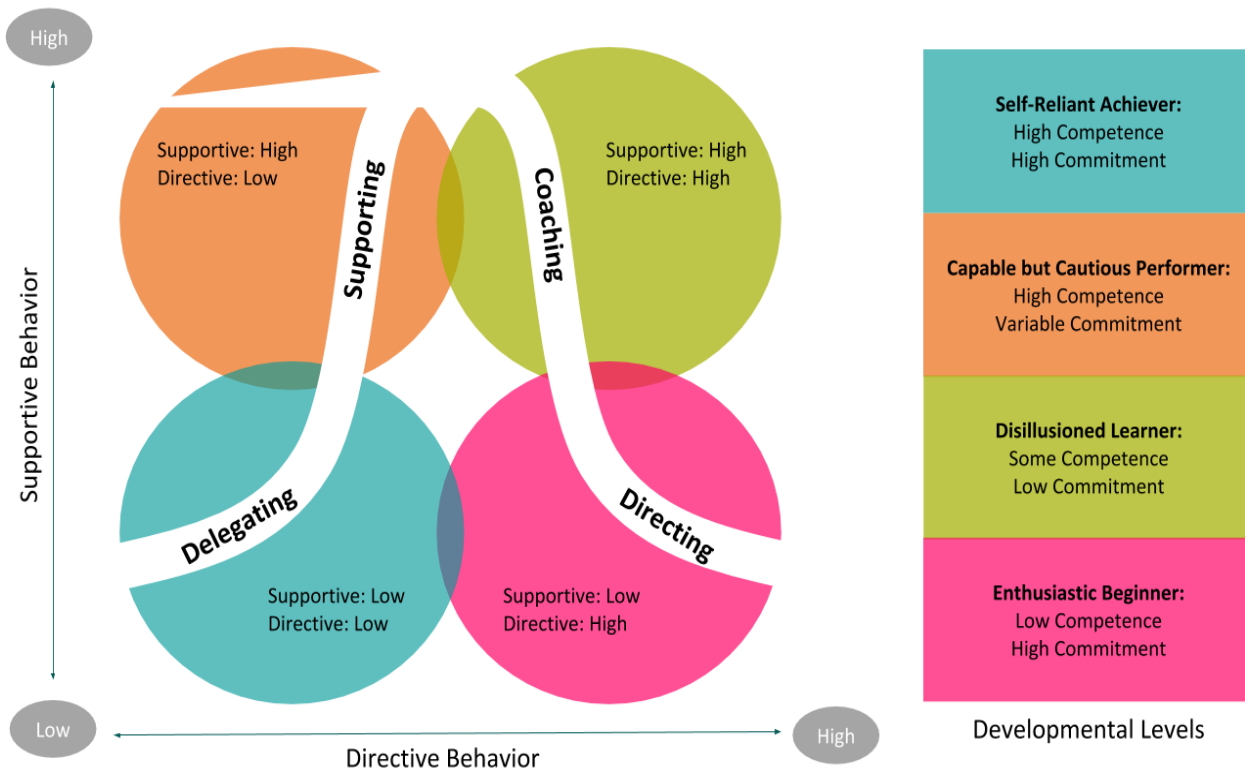


- **Chování orientované na úkol a na budování vztahů** představují styly vedení, které si autoři tohoto modelu půjčili od předchozích teorií.
- **Chování orientované na úkol**, nebo také direktivní přístup, znamená, že pracovníkovi manažera poskytne potřebné instrukce, řekne mu, co přesně a jakým způsobem má dělat.
- Zatímco chování orientované na budování vztahů, podpůrný přístup, je zaměřené na povzbuzování pracovníka a poskytnutí osobní podpory potřebné ke splnění úkolu.
- Kombinací těchto tří faktorů vzniká třídimenzionální model efektivního vedení a jsou vymezeny čtyři styly vedení.

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- jestliže je pracovník je ochotný a schopný plnit konkrétní úkol, potom lídr jej nechává samotného a převádí na něj odpovědnost za splnění úkolu, lídr pracovníka pouze kontroluje a komentuje jeho práci proto, aby pracovník měl pocit docenění;
- jestliže je pracovník není ochotný ani schopný konkrétní úkol plnit, potom lídr pracovníka vede krok za krokem, definuje jeho roli a přesně určuje co má a jakým způsobem dělat, přičemž se lídr snaží budovat s pracovníkem určité vztahy;
- jestliže je pracovník neschopen a zároveň ochoten konkrétní úkol splnit, potom je potřeba, aby lídr poskytl přesné instrukce a vedení, ale zároveň pracovníka v maximální míře podporoval;
- jestliže je pracovníka schopen úkol splnit, ale není to ochotný vykonat z důvodu chybějící motivace, potom lídr musí s pracovníkem pracovat, podporovat jej a komunikovat s ním.

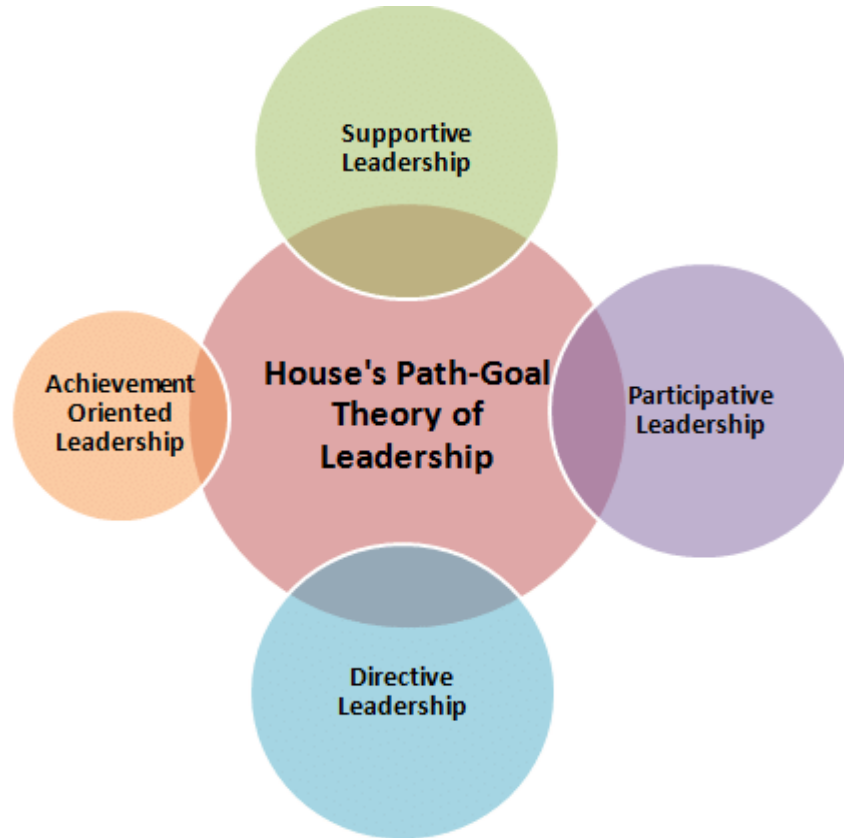
Teorie vedení cesta – cíl (70. léta 20. století)



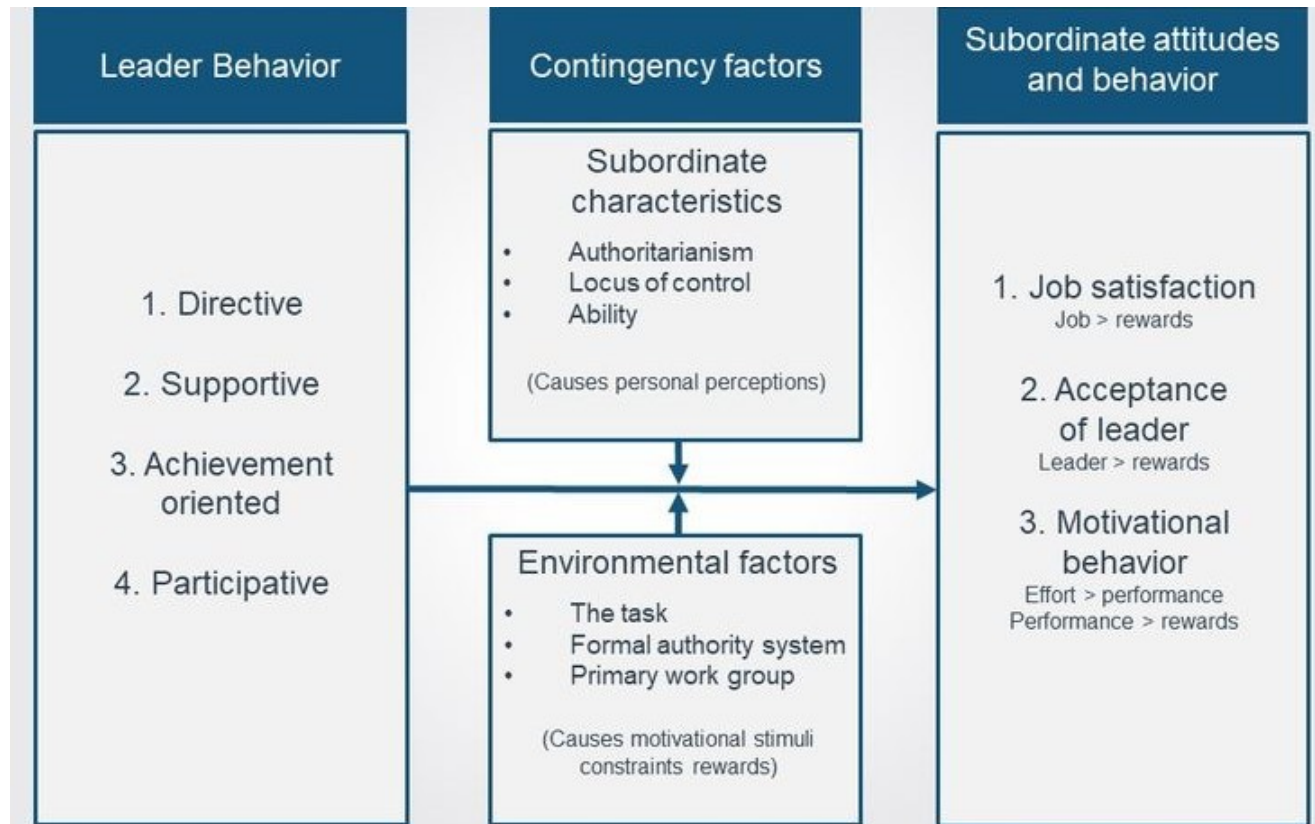
- Teorie cesta-cíl, jejímž autorem je Robert House, je založena na předpokladu, že lídr své pracovníky při naplňování jejich cílů řídí nebo podporuje. V podstatě vychází z motivační teorie očekávání.
- Pojem cesta-cíl je odvozen z přesvědčení, že efektivní vedení odstraňuje překážky a nástrahy tak že, pracovníci mají jasnější cestu k naplňování stanovených cílů.

House identifikoval čtyři typy lídrů:

- **direktivní lídr** – lídr přesně specifikuje úkoly a způsoby jejich dosažení;
- **podporující lídr** – zaměřuje se na potřeby pracovníků a je přátelský;
- **participativní lídr** – konzultuje se členy týmu své názory a respektuje jejich názory při rozhodování;
- **lídr orientovaný na úspěch** – nastavuje cíle a očekává, že zaměstnanci je splní na nejvyšší možné úrovni.



Teorie vedení – cíl



Teorie vedení cesta-cíl



- House ve své teorii předpokládá, že chování lídrů ovlivňují dvě skupiny situačních faktorů, a to faktory prostředí a faktory podřízených.
- **Faktory prostředí** se zahrnují faktory mimo kontrolu pracovníků, jako je pracovní skupina, strukturování úkolu, systém formálních autorit, pracovní skupina. Faktory prostředí determinují typ chování lídra, jestliže mají podřízení dosáhnout maximálně možných výsledků.
- **Faktory podřízených** představují osobní charakteristiky samotných podřízených, jako je těžiště kontroly, zkušenosti, očekávané schopnosti. Osobní charakteristiky podřízených determinují jak je prostředí a chování lídra interpretováno.
- Teorie předpokládá, že chování lídra, z pohledu dosahování cílů a výkonů, nebude účinné, pokud nebude slučitelné s prostředím nebo charakteristikami podřízených.

Styly vedení podle Vroom, Yettona a Jaga (80. léta 20. století)



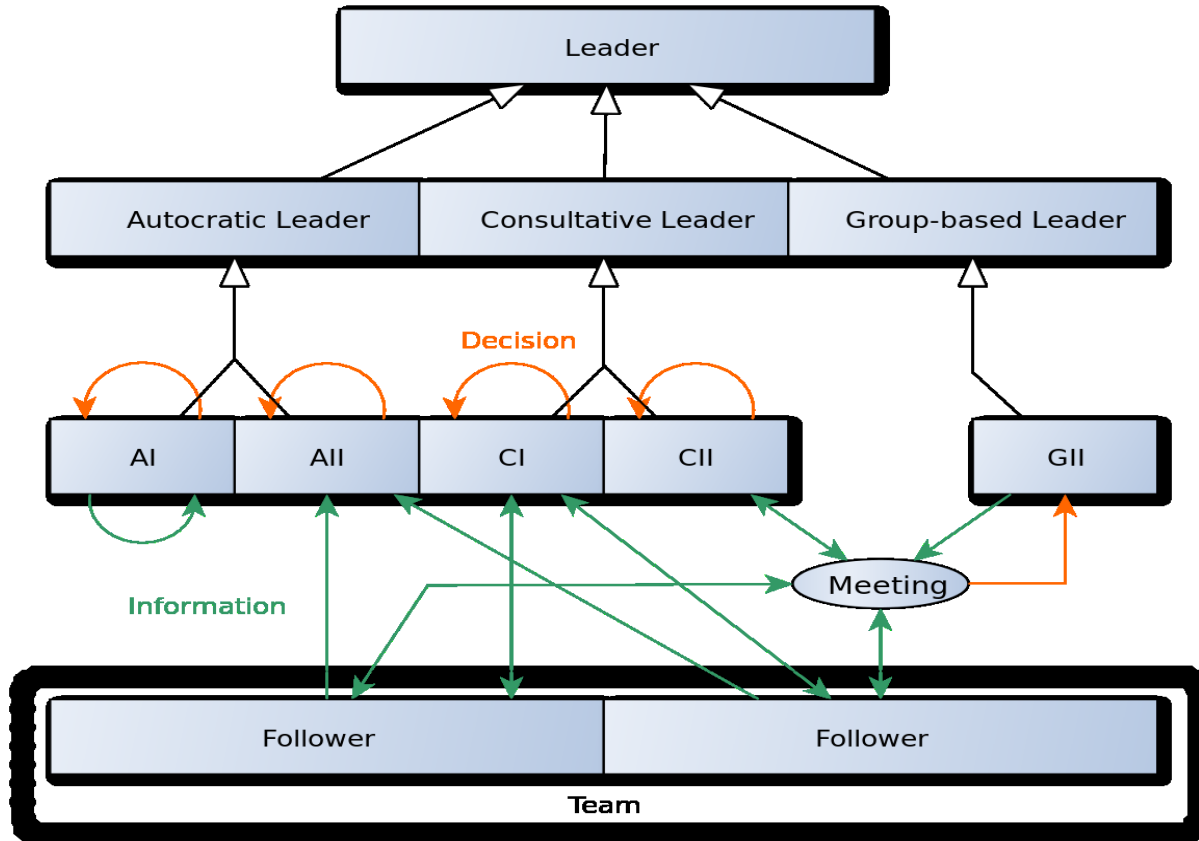
- Definují faktory, které podle nich zásadním způsobem ovlivňují volbu vhodného stylu rozhodování manažera. Těmito faktory jsou **kvalita vlastního rozhodování** a **akceptovatelnost rozhodnutí** (tj. ochota podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí).
- Podstatou modelu pro řešení problémů skupin a jejich vedení je provedení situační analýzy problému, který se vyskytl a má se řešit pro danou skupinu zaměstnanců. Situační analýza daného problému - můžeme popsat pomocí sedmi charakteristik:
 - požadavek kvality řešení,
 - dostatek informací k řešení,
 - strukturovanost problému,
 - význam akceptovatelnosti zaměstnanců pro realizaci rozhodnutí,
 - akceptovatelnost pro spolupracovníky
 - cílová orientace spolupracovníků,
 - pravděpodobnost vzniku konfliktů mezi spolupracovníky.

Styly vedení podle Vrooma, Yettona a Jaga



- Těchto sedm charakteristik dává vedoucímu dostatečnou možnost analyzovat daný problém tak, aby bylo možné odvodit vhodný vůdčí styl.
- Jako nástroj pro volbu tohoto stylu slouží rozhodovací strom, jehož jednotlivé uzly zobrazují výše uvedené charakteristiky.
- **AI autokratický styl** – manažer řeší problém sám na základě vlastních informací
- **AII autokratický styl** – manažer rozhoduje sám na základě informací od zaměstnanců
- **CI konzultativní styl** – individuální konzultace
- **CII konzultativní styl** – svolání porady celého kolektivu
- **GII skupinový styl rozhodování** – společné řešení

Styly vedení podle Vrooma, Yettona a Jaga



Model komplexního vedení (90. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

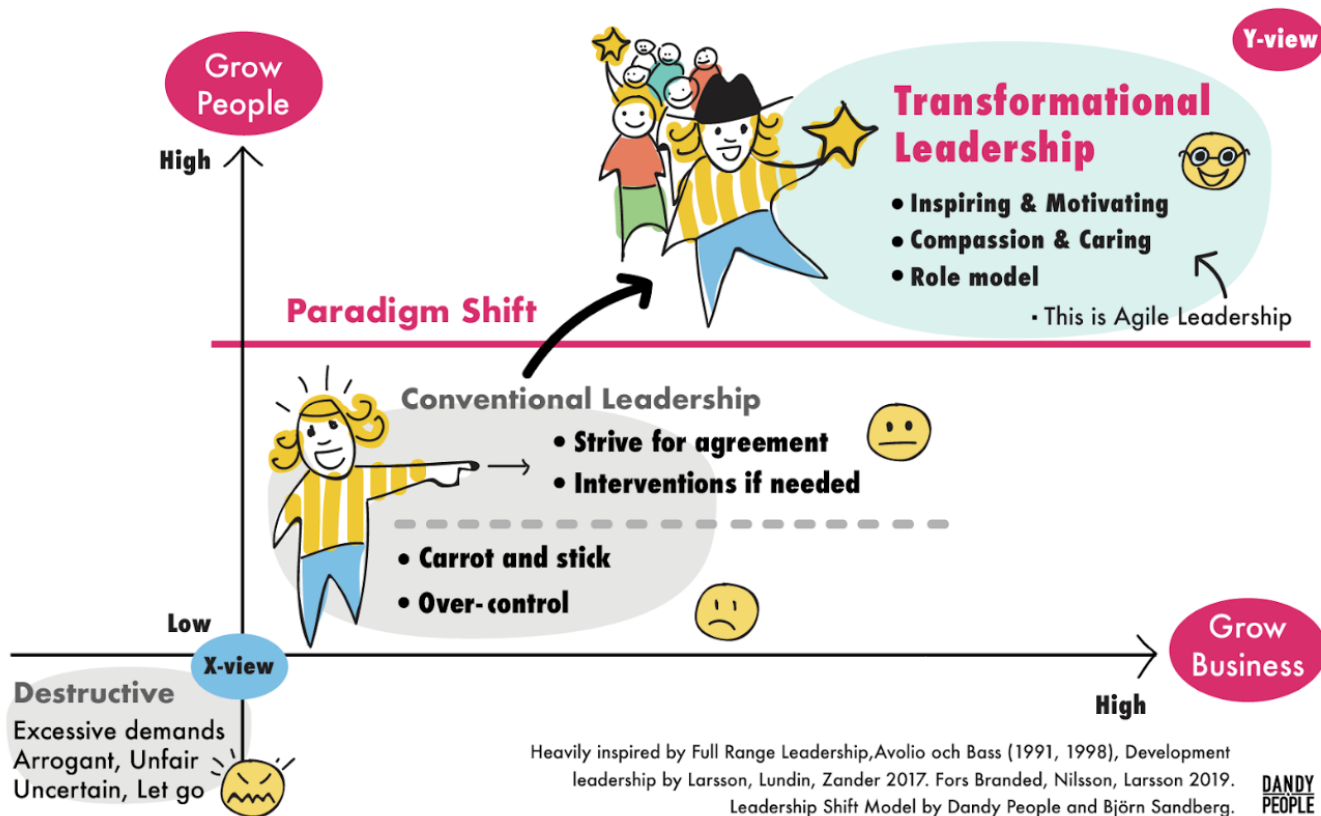


Prostor pro doplňující informace, poznámky

Model komplexního vedení



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Heavily inspired by Full Range Leadership, Avolio och Bass (1991, 1998), Development leadership by Larsson, Lundin, Zander 2017. Fors Branded, Nilsson, Larsson 2019. Leadership Shift Model by Dandy People and Björn Sandberg.

DANDY
PEOPLE

Transakční vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Transakční vedení** je založeno na poskytování určitých odměn (peníze, práce, jistota) za ochotu vyhovět a práci vykonat.
- Z tohoto pohledu se transakční lídři podobají spíše manažerům než lídrům.
- Projevy transakčního vedení lidí jsou podněcovány pouze potřebami a preferencemi lidí, čímž tato podoba vedení lidí nekriticky reaguje na naše potřeby a preference a vychází z nerozvinutého mravního citění.



- **Transformační vedení** je založeno na schopnosti využít sílu osobnosti vedoucího pracovníka a tím dosáhnout významných změn v chování spolupracovníků tak, aby bylo dosaženo uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra.
- Míra v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo.
- K tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

Charismatické vedení



- **Charismatické vedení lidí** je založeno na osobnosti, na vlastnostech a charismatu, lídra umožňující ostatní přesvědčit k následování.
- Charismatické lídři se odlišují od běžných lidí tím, že jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují. Charismatické lídři pracují se zaměstnanci tak, že vytvářejí inspirující představu budoucnosti. Tímto jsou podobní transformačním lídrům.

Základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra jsou:

- má vizi;
- je schopen svoji vizi vysvětlit;
- je ochoten riskovat pro naplnění své vize;
- je citlivý jak k životnímu prostředí a potřebám svých spolupracovníků;
- jeho chování není zcela běžné.

Vizionářské vedení



- **Vizionářské vedení lidí** je inspirováno jasnou vizí, jasným cílem, vzrušující budoucností, která je pro spolupracovníky lákavá.
- Vizionářské vedení je založeno na poskytnutí pocitu účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize. Přičemž vizi můžeme chápat jako cíl, který je lákavý.
- Vizionářští lídři jsou schopni vytvořit a vysvětlit realistickou, důvěryhodnou a atraktivní vizi budoucnosti, která zlepší současnou situaci.

Autentické vedení



- **Autentické vedení lidí** je založeno na pozitivní morální perspektivě, která se vyznačuje vysokými etickými standardy usměrňující rozhodování a chování lidí.
- Autentiční lídři se snaží jednat v souladu s osobními hodnotami a přesvědčením takovým způsobem, aby získali respekt a důvěru spolupracovníků.
- Tento respekt se vytváří také podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci.

Servant leadership (70. léta 20. století)



- Vedení služebníka
- Filozofie vedení, ve které je cílem vůdce sloužit.
- Vedoucí služebník sdílí moc, staví potřeby zaměstnanců na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a podávat co nejlepší výkony.
- Zakladatel Robert K. Greenleaf, říká, že Servant Leader by se měl zaměřit na to, **"zda ti, kterým slouží, rostou jako osobnosti? Stávají se při službě zdravějšími, moudřejšími, svobodnějšími, samostatnějšími a mají větší šanci stát se sami služebníky?"**
- Služebník se zaměřuje především na růst a blaho lidí a společenství, do kterých patří. Zatímco tradiční vedení obvykle zahrnuje hromadění a uplatňování moci člověkem na "vrcholu pyramidy", služebné vedení je jiné. Servant leader se dělí o moc, staví potřeby druhých na první místo a pomáhá lidem rozvíjet se a dosahovat co nejvyšších výkonů.

Servant leadership

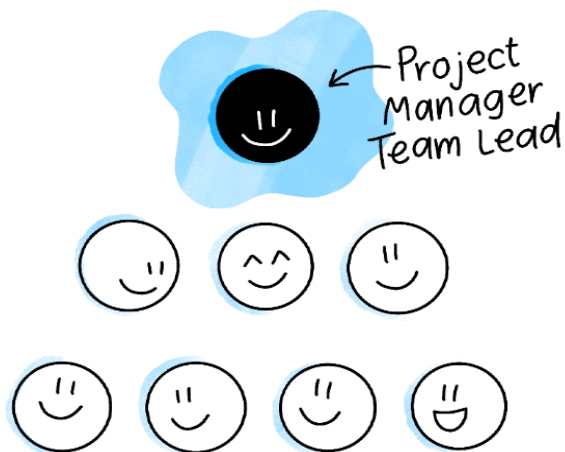


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

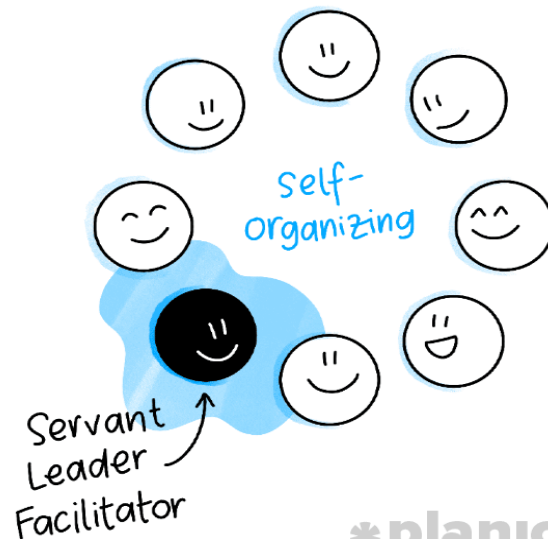


Prostor pro doplňující informace, poznámky

TRADITIONAL TEAMS



AGILE TEAMS



*planio

Servant leadership – organizační struktura

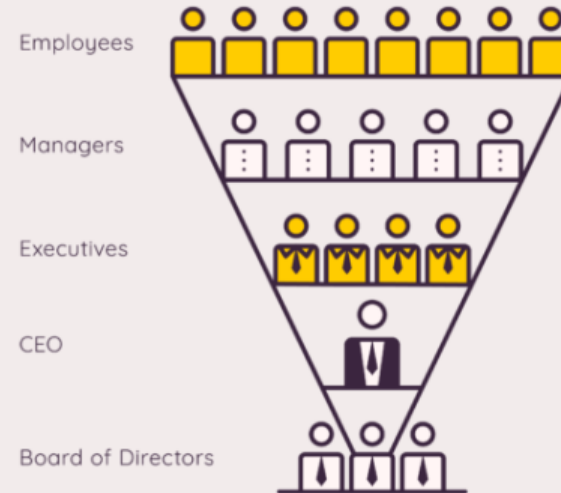


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

TRADITIONAL LEADERSHIP

VS

SERVANT LEADERSHIP



Servant leadership – 10 charakteristik



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Listening 	Empathy 	Healing 	Awareness 	Persuasion 
Conceptualization 	Foresight 	Stewardship 	Commitment to the Growth of People 	Building Community 

Resonant leadership (70. léta 20. století)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Daniel Goleman tvůrce myšlenky resonant leadershipu.
- Vedoucí pracovníci mohou vysílat buď pozitivní, nebo negativní vlny, které se odrážejí v celém podniku a ovlivňují ostatní. Rezonanční lídři inspirují ostatní prostřednictvím konzistentních, pozitivních vztahů a emocí.
- Rezonující lídři si uvědomují, že jejich jednání má schopnost ovlivnit ostatní, a využívají **emoční inteligenci** k vedení a pomoci ostatním. Emoční inteligenci lze chápat jako schopnost zvládnutí emocí a umění vcítit se do emocí ostatních jedinců.
- Vedoucí pracovníci mohou ovlivnit emocionální stav lidí ve svém okolí. Například budou působit pozitivně, když všechny naladí na stejnou optimistickou vlnu. Nebo naopak vytvoří disonanci, kdy jejich negativita začne ovlivňovat ostatní.
- Rezonanční vedení umožňuje vedoucím pracovníkům toto prostředí vytvářet a podporovat. Tím, že se soustředí na to, jak a proč jednají, vysílají svou vlnovou délku, která rezonuje v celé společnosti, zabrnká na strunu lidí a sjednotí je za společným cílem.

Resonant leadership (70. léta 20. století)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Vizionář:** Vizionářští lídři vidí celkový obraz toho, kam společnost směřuje, a sdílejí ho se svými lidmi, čímž je inspirují ke společné práci na dosažení skupinových cílů. V tomto modelu každý chápe hodnotu a význam své práce.
- **Koučování:** Ten se zaměřuje na osobní rozvoj zaměstnanců a vyžaduje, aby vedoucí pracovníci projevovali skutečný zájem o jednotlivce, což buduje vazby, zvyšuje důvěru a vede k vyšší úrovni motivace.
- **Afiliativní:** Jde o vytváření vazeb mezi zaměstnanci, což posiluje vztahy a zvyšuje spolupráci. Zaměstnanci se budou cítit oceněni, pokud vedoucí pracovníci v těchto situacích projeví skutečnou empatii.
- **Demokratické:** Vedoucí, kteří používají tento styl vedení, se otevřeně ptají zaměstnanců na jejich názory nebo je zvou do rozhodovacího procesu.

Resonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Rezonant leadership



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Resonant leadership



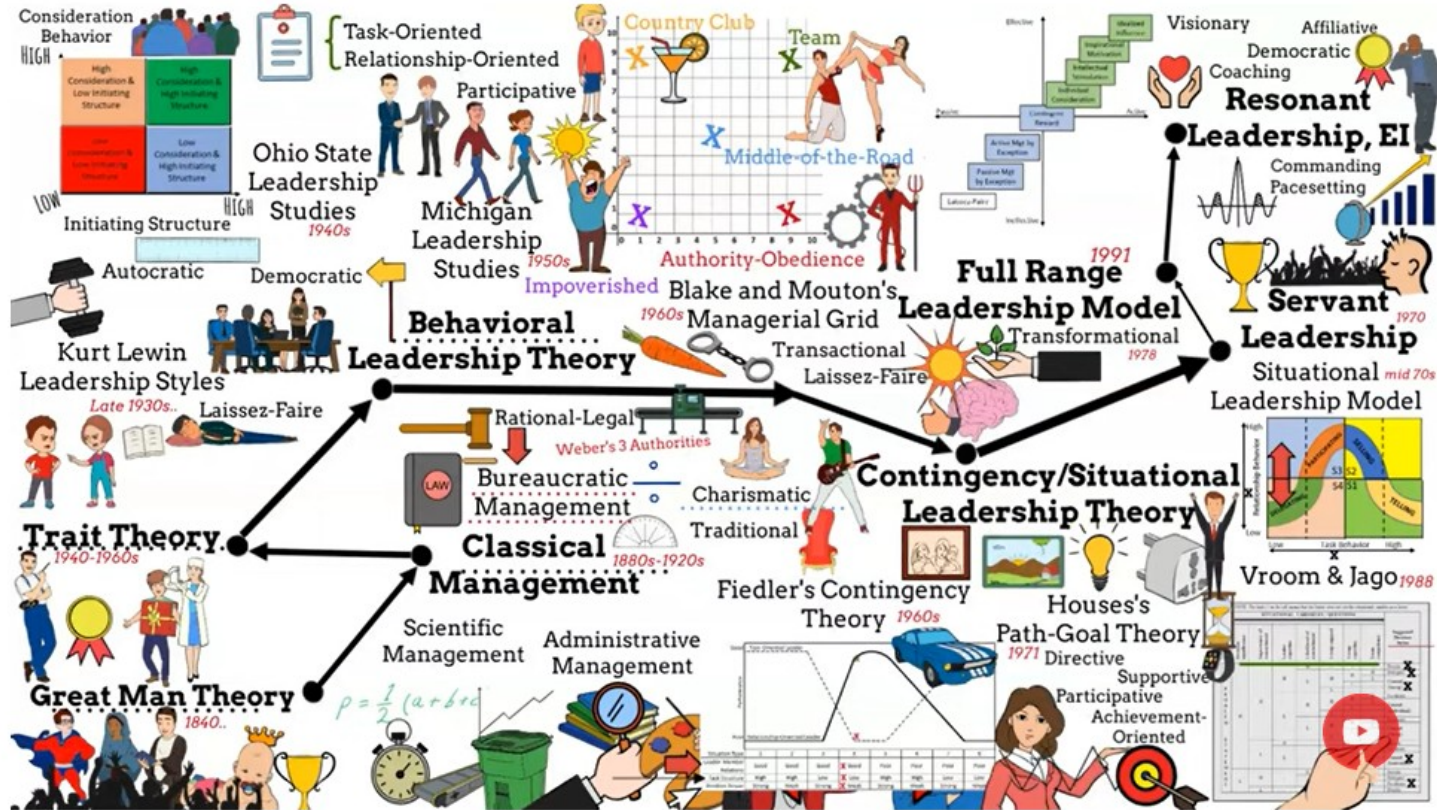
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Teorie leadershipu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Moderní styly vedení a motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

- Z pohledu stylu řízení je koučování osobní přístup realizovaný při výkonu práce a používaný manažery k rozvoji dovedností a schopností pracovníků.
- Řízení lidí formou koučování není založeno na přímých příkazech a rozkazech, ale spíše na přístupech podporujících důvěru, posilující spolupráci při řešení problému.
- Koučování, jak už napovídá samotný pojem, je manažerský přístup převzatý z oblasti sportu.
- Koučování může být chápáno buď jako forma poradenství nebo určitý styl řízení.
- Potřeba koučování vyplývá z formálního nebo neformálního zkoumání pracovního výkonu, ale i běžných každodenních aktivit.

Cíle koučování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit;
- uvést řízené delegování do praxe;
- umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání;
- umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly a tím pomáhat lidem.

Charakteristiky koučování I



- koučování je forma vedení rozhovoru mezi koučem a koučovaným, přičemž kouč koučovaného vede a pomáhá, je jeho průvodcem a klade mu otázky;
- koučování je výraznou motivací spolupracovníků;
- koučovaný vytváří své vlastní řešení, zvažuje své možnosti, posuzuje reálné zdroje a termíny ze svého pohledu a díky tomu také přebírá odpovědnost za úkoly a cíle;
- koučování vede k rozvoji kompetencí, k samostatnosti, hledá různé možnosti a zdroje;
- koučování vytváří otevřený vztah mezi koučem a koučovaným, a to díky časovému prostoru, naslouchání, podpoře a akceptování názorů;
- koučování podporuje kreativitu, iniciativu a konstruktivní postoj k cílům, změnám a konfliktům;
- koučování pracuje s jedinečností každého člověka, plně respektuje motivaci, schopnosti a zkušenosti koučovaného.

Charakteristiky koučování II



- Z uvedených charakteristik vyplývá, že podstatou koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti.
- Základní metodou kouče je kladení otázek s cílem dovést koučovaného, aby si na ně dovedl sám odpovědět a dovedl naplnit stanovený cíl. Pořadí otázek, které kouč klade, se postupně zaměřuje na čtyři odlišné oblasti: Goals – Reality – Options – Will.
- Klíčovou osobu je kouč, který by měl osobou se sebedůvěrou a pozitivním postojem k lidem, měl mít silné vnitřní hnutí pomáhat druhým k úspěchu, schopnost sebeovládání, vůli neustále se učit, ochotu zůstat postupně více v pozadí a přenechávat hlavní roli koučovanému a další.

Etapy koučování



- identifikace oblasti znalostí, dovedností a schopností, které je potřeba posílit ke splnění konkrétního úkolu;
- zabezpečit, aby daná osoba chápala a akceptovala potřebu se učit;
- diskuse s danou osobou o nejlepším způsobu učení se a spolupráci;
- požádat danou osobu, aby vypracovala to, jak chce řídit své vzdělávání a zjistila, v čem bude potřebovat pomoc od kouče;
- zabezpečovat podle potřeby konkrétní vedení;
- dohoda o sledování a posuzování pokroku v učení dané osoby.



- Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců-mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.
- Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.
- Mentoring je vztah mentora (zkušenější a starší), který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice.
- Mentor předává své poznatky, zkušenosti formou rad, diskuse a poskytování zpětné vazby.
- Mentor navozuje dilemata a příklady řešení. Svěřenec může pozorovat mentora při činnosti a vyvolávat diskusi.

Zásady volby stylu vedení



Při výběru vhodného stylu vedení je potřeba si uvědomit několik základních zásad:

- žádný styl vedení není univerzálně vhodný pro každou situaci;
- žádný styl vedení není sám o sobě lepší než ostatní;
- použití konkrétního stylu vedení závisí na povaze řešeného úkolu, složení pracovního týmu a oboru činnosti organizace;
- každá situace může být analyzována tak důkladně, aby pro její řešení byl vybrán optimální styl;
- efektivní leadership znamená být schopen posoudit, jaký styl vedení je pro danou situaci optimální a přijmout jej, i když osobně preferujeme jiný styl vedení.

Motivace I



- Motivace představuje určité povzbuzení člověka do aktivity, které dělat odmítá nebo se mu do nich nechce.
- Motivace je nezbytným nástrojem každého vedoucího pracovníka v každé organizaci.
- Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.
- Motivování není inspirování, ale spíše budování trvalého vztahu.
- Z tohoto důvodu motivování vyžaduje více času a investic a dlouhodobě přináší vyšší dividendy.

Motivace II



- Motivace má tři složky, a to směr (co se nějaká osoba pokouší udělat) – úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) – vytrvalost (jak dlouho se o to pokouší).
- Pro úspěšné řízení a vedení lidí v organizacích je potřeba poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci.
- Mezi tyto faktory patří jednak osobností charakteristiky jedinců (jako je například inteligence, schopnosti, postoje, emoce apod.), ale také faktory specifické povahy jako je motivace, oddanost nebo angažovanost
- Motivace může být chápána jako síla, která ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem.
- Oddanost představuje sílu, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace.
- Angažovanost je stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Motivační teorie



- Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.
- Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.
- Motivační teorie se, mimo jiné zabývají tím, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří naplnění cílů organizace a uspokojí vlastní potřeby zaměstnanců.
- Motivační teorie rozděluje Armstrong do tří základních skupin, a to podle jejich zaměření na: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces.

Rozdělení motivačních teorií



- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek (nástroj) k zabezpečení žádoucího chování a jednání lidí. Do této kategorie patří třeba teorie Taylorismu.
- **Teorie zaměřené na obsah** – tvrdí, že motivace se týká aktivit za účelem uspokojení potřeb a identifikace hlavních potřeb ovlivňujících chování. Do této oblasti patří Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Teorie ERG C. Alderfera, Teorie potřeb McClellandova.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologického procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Do této kategorie patří Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.

Maslowova pyramida potřeb



- **Maslowova pyramida potřeba**, kterou sestavil v roce 1943 americký psycholog Abraham Maslow, je teorie o hierarchii lidských potřeb využitelná při motivaci lidí v organizaci. Teorie říká, že každý člověk přirozeně nejprve uspokojuje nižší potřeby, potřeby s nižší hodnotou, aby mohl dosáhnout svého potenciálu v oblasti vyšších potřeb, potřeb s vyšší hodnotou.

Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu, pyramidu, která má základy postavené na potřebách, které jsou rozděleny do těchto stupňů:

- fyziologické potřeby;
- potřebí bezpečí a jistoty;
- potřeba lásky a sounáležitosti;
- potřeba uznání a úcty;
- potřeba seberealizace.

Maslowova pyramida potřeb



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Teorie tří kategorií potřeb



- Teorie tří kategorií potřeb, **Teorie ERG C. Alderfera**, jejímž autorem byl Clayton P. Alderfer v roce 1972, a která navazuje na práci A. Maslowa, rozděluje lidské potřeby do tří hierarchických skupin.

Jedná se o tyto potřeby:

- potřeby zajištění existence;
- potřeby zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí;
- potřeby zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.
- Podobně jako u Maslowa se vychází z toho, že potřeba uspokojení vyšších potřeb se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Oproti Maslowově teorie, ale Alderferova teorie předpokládá určitou substituci: když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, tak to může zvyšovat naléhavost druhé.

Teorie potřeb McClellanda



Teorie potřeb McClellanda byla ovlivněna teorií A. Maslowova. McClellandovi se podařilo identifikovat tři základní kategorie potřeb:

- potřeba moci,
 - potřeba výkonu,
 - potřeba vztahů.
-
- Motivované chování jedinců je důsledkem jedné nebo důsledkem kombinace všech těchto tří typů potřeb.
 - Podle Tureckiové (2007) byla tato teorie od počátku navržena tak, aby umožnila poznání preference potřeb u zaměstnanců na manažerských pozicích. McClellandova teorie předpokládá, že uspokojování potřeb je podmíněno situačními vlivy.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace** Frederika Herzberga z roku 1959 říká, že pro zaměstnance jsou zdrojem spokojenosti a motivace dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory.
- Hygienické faktory (neuspokojovatele) zahrnuje faktory, jako jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání a další. Nenaplnění těchto faktorů může vyvolat pracovní nespokojenost, přičemž ale jejich naplnění nevyvolá pocit spokojenosti nebo zloby. Pracovník tyto faktory bere jako samozřejmé a účinek z jejich naplnění rychle vyprchá, účinek je krátkodobý.
- Motivátory (uspokojovatele, motivátory) zahrnují například úspěch, uznání, profesní růst nebo odpovědnost, vzbuzují motivaci a spokojenost pracovníků. Naplněním motivačních faktorů je tudíž nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý.

Expektační teorie motivace



- **Expektační teorie**, teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, byla publikována v roce 1964.
- Základem této teorie je triáda VIE: valence – instrumentalita – expektance, která je považována za základ lidské motivace k dosahování cílů.
- **Valence** představuje subjektivní hodnotu a atraktivitu cíle, kterého se člověk snaží dosáhnout.
- **Instrumentalita** je obsažena v očekávání, že dosažení cíle bude doprovázeno adekvátní odměnou.
- **Expektance** je očekávání založené na předchozích zkušenostech, že se podaří dosáhnout stanoveného cíle.
- Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak to povede k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku.



- **Teorie cíle**, zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979 konstatuje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže byly jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné a zároveň přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.
- Klíčová podle této teorie je participace jedinců na stanovování cílů.
- Přičemž náročnost cílů musí být projednána a odsouhlasena a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou.
- Životně důležitou roli pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů, podle této teorie, je poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Teorie spravedlnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Teorie spravedlnosti J. S. Adamse** je založena na principu sociálního srovnání.
- Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Přičemž spravedlivé zacházení podle této teorie znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání z porovnání. *Teorie spravedlnosti* vychází z předpokladu, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak.
- Jak uvádí Adams ve své teorii, existují dvě formy spravedlnosti, a to distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.
- Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Motivační systémy



- Motivační systém organizace je chápán jako soubor opatření, pravidel a postupů, které mají za cíl podpořit pozitivní pracovní motivaci zaměstnanců.
 - Motivační systém organizace je chápán jako dynamický systém motivačních nástrojů, které odpovídají nejrůznějším potřebám zaměstnanců a jehož hlavním úkolem je měnit zavedené vztahy, zvyky a postoje k pracovní aktivitě.
 - Motivování a stimulování zaměstnanců je podstatou každého motivačního systému organizací. Motivace zaměstnanců v organizacích může mít pozitivní formu i negativní formu. V souvislosti s motivačními systémy v převážné míře hovoříme o pozitivních formách stimulace.
 - Motivační systém můžeme specifikovat jako souhrn tří základních oblastí personálních činností: hodnocení zaměstnanců; odměňování zaměstnanců; vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
-

Vnitřní motivace



- Motivaci k pracovnímu jednání chápat jako vyjádření jednotlivce k přístupu k práci a jeho ochotu pracovat vycházející z jeho vnitřních pohnutek, motivů.
- Motivace je založena na aktivizačních faktorech, které mohou být vnitřní nebo vnější povahy, a podle charakteru aktivizačního faktoru rozlišujeme dva typy motivací, a to vnitřní motivace a vnější motivace.
- **Vnitřní motivace** je založena na vnitřních aktivizačních faktorech – motivech (vnitřní motivátory), což jsou vnitřní (intrapsychické) pohnutky podněcující jednání člověka k něčemu.
- Vnitřní motivy zahrnují potřebu činnosti, potřebu sociálních vztahů, touhu po moci, touhu po výkonu, potřebu seberealizace.
- V případě pracovní motivace založené převážně na vnitřních motivech, je pracovní výkon sám o sobě zdrojem uspokojení.



- **Vnější motivace** je založena na vnějších aktivizačních faktorech – stimulech (vnější motivátory), které představují pobídky nebo popudy z vnějšku.
- Tvoří ji odměny, jako třeba zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.
- Podle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory bezprostřední účinek působící spíše krátkodobě.
- Zatímco vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek.

Požadavky na motivační systémy



- Vhodně a efektivně nastavený motivační systém je klíčovým prvkem v řízení lidských zdrojů v každé organizaci.
- Pro vytvoření efektivního motivačního systému organizace je nutná identifikace potřeb organizaci i zaměstnanců, a nalezení rovnovážného systému, který bude odpovídat potřebám zaměstnanců i organizace.
- Vhodně nastavený motivační systém mimo jiné posiluje firemní kulturu, posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost, sjednocuje zaměstnance v jejich pracovním úsilí a dosažení požadovaného výkonu organizace.
- Důležitou vlastností motivačního systému je jeho flexibilita, schopnost se pružně a včas přizpůsobit měnící se situaci a potřebám zaměstnanců.

Manažerské kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Vymezení pojmu kompetence



- Řízení podle kompetencí nový přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet.
- Pojem kompetence ve dvou významech, a to jednak ve smyslu pravomoci a odpovědnosti (jedinec je oprávněn dělat určitou práci – angl. competence), a také ve smyslu souboru schopnosti jedince a jeho chování potřebné k plnění pracovních úkolů kvalitně (angl. competency).
- Samotný pojem kompetence poprvé zavedl do manažerské praxe R. Boyatzis v roce 1982, kdy představil obecný kompetenční model se dvanácti kompetencemi, které je možné aplikovat v různých organizacích.
- Kompetence můžeme chápat jako základní charakteristika jednotlivce, která je spojena s jeho efektivním pracovním výkonem.

Vybrané definice kompetence I



- Kompetence představují schopnosti člověka chovat se způsobem odpovídajícím způsobem požadavkům práce v konkrétním prostředí organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky (Boyatzis, 1982).
- Kompetence představují základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 2005).
- Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Woodruffe, 1992).
- Kompetence představuje jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).
- Nároky kladené na pracovní místa, nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládnout určitou profesi nebo funkci (Bělohávek et al., 2006).

Vybrané definice kompetence II



- Kompetence představuje soubor souvisejících znalostí, postojů a schopností ovlivňující významnější část práce jedince, které korelují s pracovním výkonem, mohou být měřeny na základy dobře nastavených standardů, a které mohou být zdokonalovány prostřednictvím vzdělávání a rozvoje (Scott et al., 1997).
- Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007, s. 61).
- Kompetence jsou definovány jako znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní osobní charakteristiky, které jsou mocným nástrojem pro dosažení významných pracovních výsledků a přispívají k úspěchu organizace (Pulakos, 2009).

Pojetí kompetencí

Všechny definice kompetencí mají dva společné prvky :

- jedná se o soubor znalostí, dovedností a schopností, které lze pozorovat a měřit;
- na základě kompetencí lze rozlišit mezi jednotlivými výkony, mezi vynikajícími výkony a průměrnými.

Z pohledu pojetí kompetencí jsou uváděny tyto požadavky na jejich nositele:

- jejich získání vyžaduje výcvik, opakování a použití v různorodých reálných situacích;
- je potřeba vnitřní připravenost a ochota naučené dovednosti použít, tím je zahrnuta i motivační stránka osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěra a další vlastnosti týkající se samotného jádra osobnosti.

Znaky kompetencí



- Kompetence je vždy kontextualizovaná – znamená to, že je vždy zasazené do určitého prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – znamená to, že se skládá z různých zdrojů a předpokládá se efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování.
- Kompetence je definována standardem – znamená to, že předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena předem a zároveň existuje předem definovaný soubor výkonových standardů.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – znamená to, že je kompetence získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které mají kontinuální charakter a slouží k získávání a rozvíjení kompetencí.

Členění kompetencí I



- Pro členění kompetencí se používají různé přístupy. Při výběru konkrétního členění je potřeba vzít v úvahu potřeby a specifika konkrétní organizace.

Členění podle Vebera a kol. rozlišuje kompetence v následujících třech oblastech:

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí;
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí;
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

Členění kompetencí II



Podle Hroníka můžeme kompetence členit:

- ze sociálně psychologického hlediska na:
 - kompetence řešení problému,
 - interpersonální kompetence,
 - kompetence sebeřízení;
- podle kompetenční orientace organizace na:
 - orientaci produktovou,
 - orientaci zákaznickou,
 - orientaci provozní a systémovou.

Členění kompetencí III



Členění podle předpokládaného pracovního výkonu v určité pracovní pozici:

- prahové kompetence – základní nevyhnutelné (minimální) dovednosti potřebné ke zvládnutí přiděleného úkolu;
- odlišující kompetence – dovednosti a schopnosti odlišující výkon vynikající od průměrného.

Členění založeno na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech:

- manažerské kompetence – dovednosti a schopnosti přispívající k výkonu v roli manažera;
- interpersonální kompetence – schopnosti a dovednosti potřebné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními;
- technické kompetence – dovednosti a schopnosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici.

Členění kompetencí IV



Beneš člení kompetence na:

- odborné kompetence – vztahují se k obsahu, předmětu a prostředkům konkrétního pracovního výkonu;
- sociální neboli týmové kompetence – zaručují zvládnání sociální interakcí a komunikaci v pracovním týmu;
- metodické kompetence – jsou spojené se schopností a dovedností vyhledávat a zpracovávat informace a řešit konkrétní problém.

Boyatzis rozlišuje kompetence na:

- prahové kompetence – jedná se o základní kompetence požadované k výkonu práce a nerozlišující výkonnost jednotlivých pracovníků;
- výkonové kompetence – kompetence rozlišující mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky;
- rozlišovací kompetence – definují charakteristiky chování projevující vysoce výkonní pracovníci a charakteristiky projevující méně výkonní lidé.

Armstrong (1999) rozlišuje tyto typy kompetencí:

- behaviorální nebo personální kompetence (tzv. měkké kompetence) – zahrnují základní vlastnosti jedinců přenášené do jejich pracovních rolí;
- kompetence založené na práci nebo povolání (tzv. tvrdé kompetence) – týkají se očekávání na pracovišti, normách a očekávaných výstupech;
- druhové, základní a specifické kompetence:
 - druhové kompetence mají univerzální charakter a mají je všichni lidé v určitém povolání a to nezávisle na typu organizace nebo jejich konkrétní roli v organizaci;
 - základní kompetence – týkají se všech pracovníků a mohou být zaměřené na konkrétní pracovní místa nebo na určitou kategorii pracovníků;
- specifické kompetence – jsou stanoveny pro určitou skupinu pracovních míst nebo pro jednotlivé role v organizaci.

Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:

- kompetence klíčové – určené pro všechny pracovníky;
- kompetence týmové – především pro skupiny vzájemně závislé a projektově zaměřené;
- kompetence funkční neboli profesní – spojené se specifickým pracovním výkonem;
- kompetence manažerské a vůdcovské – základem pro zvládnutí aktivit manažerských a v oblasti vedení lidí.

Složky manažerských kompetencí I



- Manažerské kompetence v podstatě kombinací tří aspektů, a to analytického, interpersonálního a emocionálního. Na základě těchto tří aspektů je možné manažerské kompetence členit do těchto skupin:
- **analyticko-koncepční schopnosti** – „co dělat“ – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem (např. řízení lidských zdrojů, finance, výroba atd.);
- **manažerské procesní dovednosti** – „jak to dělat“ – umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost si efektivně zorganizovat vlastní čas apod.;
- **osobní rysy a vlastnosti** – schopnost pracovat v týmech, tvořivost, pracovitost, cílevědomost, důslednost, další osobností a profesní rozvoj a vzdělávání apod.;
- **„know-how“ daného odvětví** – soubor znalostí o daném oboru a vše co souvisí s dalším rozvojem odvětví a oboru.

Složky manažerských kompetencí II



Sociální psycholog organizace Robert L. Katz specifikoval požadované manažerské kompetence v souvislosti s určitou hierarchickou úrovní managementu:

- technické kompetence – významné především pro nižší management;
- lidské kompetence – potřebné pro všechny úrovně managementu;
- koncepční kompetence – kompetence mající zásadní význam především u top managementu.
- Požadavky na manažerské kompetence závisí na postavení manažera v rámci hierarchie řízení dané organizace. Každá úroveň řízení vyžaduje konkrétní, specifické manažerské kompetence. Manažerské kompetence se projevují v chování, a to především v chování spojeném s plněním pracovních úkolů.

Složky manažerských kompetencí III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti a napovídá, jakým způsobem se bude její nositel chovat, myslet a projevovat v určitém typu situace. Manažerské kompetence, jak již bylo uvedeno, představuje chování spojené s výkonem určitého pracovního zadání.
- Proto mezi složky manažerských kompetencí bývají zařazovány znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, kteří zastávají konkrétní manažerskou pozici

Jednotlivé složky osobnosti vstupující do kompetence lze rozdělit do pěti kategorií:

- motivy;
- rysy;
- vnímání sebe samotného;
- vědomosti;
- dovednosti.

Složky manažerských kompetencí IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Znalosti** představují poznatky získané díky učení, vzdělávání se. Umožní manažerovi správné rozhodování při volbě neoptimálnější varianty. Mezi požadované znalosti patří všeobecné vzdělání, politické a ekonomické znalosti, odborné znalosti, orientace v určité technologii a znalost prostředí pro konkrétní realizaci.
- **Dovednosti** získané schopnosti vykonávat určité činnosti související s konkrétním fyzickým nebo duševním úkonem. Dovednosti manažera se projeví se schopnosti aplikovat nové poznatky do výkonu své pracovní role. Jsou výsledkem účelného uplatnění intelektových schopností manažera. Dovednost je způsob, jakým manažer aplikuje své znalosti. Efektivní řízení organizace vyžaduje tři základní manažerské dovednosti, a to koncepční, lidské a technické.

Složky manažerských kompetencí V



- **Schopnosti** - jedná se o vrozené způsobilosti, které může člověk cíleným tréninkem rozvíjet, přičemž nikdy nemůže touto cestou získat schopnosti nové. Mezi nejvýznamnější manažerské způsobilosti patří intelektové schopnosti jedince (schopnost paměti a soustředěné pozornosti a vnímání), racionální inteligence a emoční inteligence.
- Strukturovanost kompetencí je značně složitá záležitost, a to nejen v případě manažerských kompetencí. K lepšímu pochopení struktury kompetence byl vytvořen hierarchický model struktury kompetence od autorů Lucia a Lepsingera. Spodní vrstva představuje stabilní a základní složky osobnosti jedince. Tyto složky jsou obtížně ovlivnitelné a měnitelné. Prostřední vrstva naopak zahrnuje složky poměrně lehce ovlivnitelné. Jedná se o předvídatelné charakteristiky získané během života a profesní praxí. Vrchol pyramidy tvoří chování jakožto přímo pozorovatelný projev jedince.

Hierarchický model struktury kompetencí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Životní cyklus manažerských kompetencí



- Stejně jako člověk roste a rozvíjí se, tak se i mění a rozvíjí kompetence. Je to podobné jako s životním cyklem výrobku nebo organizace. Kompetence, které byly včera postačující pro výkon manažerských funkcí, dnes a v budoucnu již nemusí stačit.

V souvislosti s vývojem kompetencí můžeme specifikovat čtyři fáze, které mohou v průběhu života kompetencí nastat:

- **zánik kompetence** – kompetence odpovídají nastaveným standardům výkonu nebo cílům;
- **udržování osvědčených kompetencí** – udržování a posilování kompetencí aktuálních v současné době i v budoucnu;
- **rozvoj kompetencí** – probíhá na základě dalšího vzdělávání a rozvoje manažerů;
- **zavádění nových kompetencí** – z důvodu nastavení nových standardů nebo změnách v organizaci, např. při zavádění nové strategie apod.

Měření úrovně manažerských kompetencí



- Měření úrovně manažerských kompetencí by mělo zjistit, na jaké úrovni jsou u manažerů požadované kompetence rozvinuty, což znamená rozdíl mezi skutečným a potřebným stavem (nastaveným standardem).

Předmětem měření by měly být znalosti a dovednosti, ale i postoje manažerů v organizaci. V souvislosti s měřením manažerských se rozlišují čtyři hlavní přístupy, metody využitelné v této oblasti:

- **behaviorální přístup** – vychází z toho, že kompetence se týkají pracovníků, takže těžiště spočívá v pozorování chování manažerů v různých situacích;
- **analogové metody** – při tomto přístupu se zkoumá bezprostřední chování po vyprovokované podnětné situace (např. hraní rolí, případové studie, skupinové cvičení atd.);
- **analytické metody** – zaměřují se na charakteristiky osobnosti univerzálně potřebné a použitelné, patří zde třeba testy osobnosti, motivační testy atd.
- **další metody** – například dotazování.

Kompetenční model



- Kompetenční model představuje určitou kombinaci znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřebné k výkonu určité funkce, k plnění konkrétních úkolů.
- Kompetenční model není cestou tvorby standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu, a zajišťující vysokou míru měřitelnosti výkonů.
- Kompetenční model je soubor kompetencí, neboli způsobilostí, nezbytných pro výkon konkrétní pracovní pozice.
- Kompetenční model propojuje kompetence organizace a jejich pracovníků a reflektuje, že stejnou věc lze realizovat různými způsoby.
- Kompetenční model tak může být chápán jako most, po němž kráčí lidé z pravé strany (personální strategie), aby naplnili strategii organizace na levé straně mostu.

Východiska kompetenčních modelů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Sociálně-psychologické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetentního jedince ke kompetentní organizaci, tj. kompetence organizace jsou součtem kompetencí jednotlivců.
- **Strategické východisko** znamená, že při sestavování kompetenčního modelu je potřeba směřovat od kompetence organizace ke kompetencím jednotlivců, tj. je potřeba vytvořit podobu kompetentní organizace a z nich odvodit představu o kompetencích jednotlivců.

Funkční kompetenční model

Funkční kompetenční model je charakterizován těmito body:

- propojující – vytváří propojení na danou strategii organizace;
- uživatelsky-přátelský – jednoduchost vystihující podstatu věci;
- jednotný – fungující napříč celou společností;
- široce využitelný – poskytující schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání v organizaci;
- sdílený – sdílení s uživateli.

Samotná tvorba a volba konkrétního kompetenčního modelu závisí na charakteristikách organizace a jejich cílech.

Typy kompetenčních modelů



- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii nebo jejich roli.
- **Specifický kompetenční model** – bývá vytvořený za účelem identifikace specifických kompetencí manažerů, které je činí tak úspěšnými v konkrétních pozicích dané organizace.
- **Generický kompetenční model** – zahrnuje seznam kompetencí, které jsou obvykle shodné pro všechny nebo většinu konkrétních manažerských pozic v organizaci.

Proces sestavení kompetenčního modelu I



- Při sestavování kompetenčního modelu je potřeba v první řadě specifikovat kompetence, které jsou rozhodující a přispívají k úspěšnému zvládnutí úkolů jednotlivých pracovníků.
- Až na základě tohoto poznání je možné nastavit standardy výkonu pro jednotlivé pracovníky a vytvořit vhodný kompetenční model.
- Pro analýzu a identifikaci vhodných a potřebných kompetencí je možné využít celou řadu metod a přístupů.
- Celý proces sestavení kompetenčního modelu lze sestavit do pěti postupných kroků.

Proces sestavení kompetenčního modelu II



Přípravná fáze

- klíčová je identifikace pracovní pozice, které se má kompetenční model týkat;
- dále je důležité získávání informací o cílech a strategických záměrech organizace, pochopení podnikové kultury, organizační struktury a rozhodovacích procesů, vztahy mezi pracovními místy a další informace týkající se dané pracovní pozice;

Fáze sběru dat

- volba metody vhodné pro identifikaci kompetencí (analýza pracovního místa) – analýza interních dokumentů, rozhovory, panely expertů, dotazování, analýza pracovních úkolů;
- ověření relevantnosti získaných informací;
- zohlednění časových a finančních možností organizace a zkušenosti pracovníků v oblasti řízení lidských vztahů;

Proces sestavení kompetenčního modelu III



Fáze analýzy a klasifikace informací

- zpracování získaných informací a vytvoření seznamu kompetencí potřebných pro manažery k řízení konkrétních aktivit a projektů;

Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

- zpracování charakteristiky kompetencí v pojmech znalostí a dovedností potřebných pro manažery;
- definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice k měření výstupů;
- vytvoření vlastního kompetenčního modelu nebo jeho převzetí z jiné organizace, případně převzetí z jiné organizace s následným přizpůsobením podmínkám konkrétní organizace;

Ověření a validizace vzniklého modelu

- posouzení jednotlivých kompetencí v modelu a provedení případné revize, úpravy nastaveného kompetenčního modelu;
- ověření nastaveného kompetenčního modelu zaměstnancům a expertům.

Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu



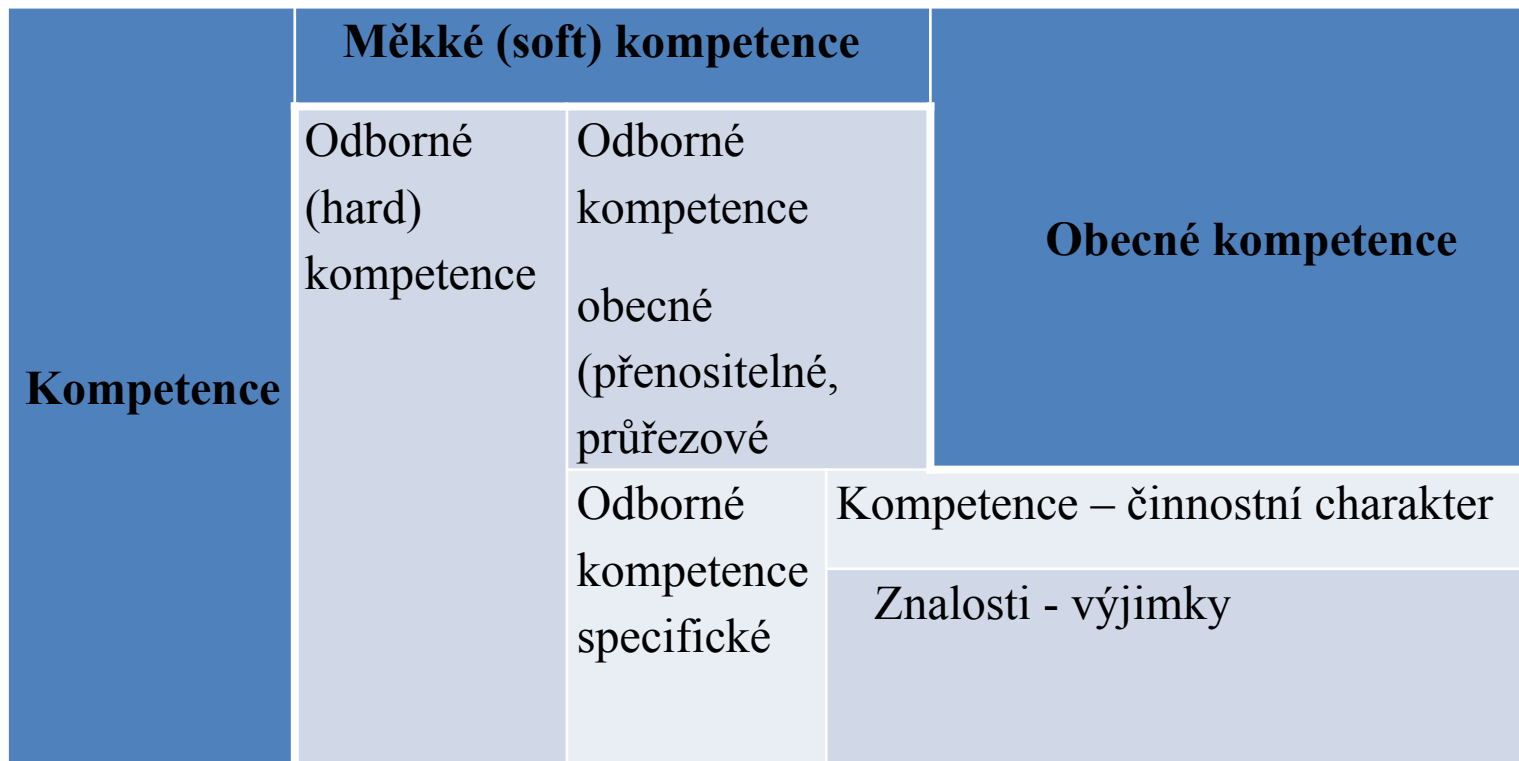
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ujasnění si cílů – k čemu a proč chceme model využívat;
- identifikace cílové skupiny – motiv uplatnění modelu, komu bude sloužit;
- volba vhodného přístupu – zvážit podmínky a možnosti organizace, její specifika a požadavky;
- sestavení projektového týmu – zapojení co nejvíce pracovníků odpovědných za implementaci a používání modelu;
- identifikace různých úrovní výkonu – je to potřebné pro definování kritérií efektivního výkonu;
- sběr dat a jejich analýza;
- validizace – praktické ověření zvoleného kompetenčního modelu;
- připravení modelu k užívání – začlenění uživatele modelu do jeho implementace.

Příklad kompetenčního modelu MŠMT I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Příklad kompetenčního modelu MŠMT II



Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

- měkké kompetence – efektivní komunikace, plánování a organizování práce, orientace v informacích aj.
- odborné kompetence obecné – obecné znalosti představují obecné způsobilosti jako je znalost anglického jazyka, využívání PC při práci, řidičský průkaz B, základní právní a ekonomické povědomí aj.
- odborné kompetence specifické – kompetence specifické tvoří kvalifikační standard dílčí kvalifikace a je tvořena složkou činnostní (např. kladení elektrických vedení, sestavování jídelního lístku aj.) a složkou znalostní (např. legislativa mysliveckého a lesního hospodářství, základní pojmy a vztahy v elektrotechnice aj.)

Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera



- odborné kompetence obecné – ekonomické povědomí; právní povědomí; jazyková způsobilost v češtině; jazyková způsobilost v anglickém jazyce;
- odborné kompetence specifické – strategické řízení regionálního rozvoje; projektové a programové řízení; risk management;
- měkké kompetence – kompetence k ovlivňování a přesvědčování ostatních; kompetence k vedení lidí; kompetence k výkonnosti; kompetence ke koncepčnímu myšlení; kompetence k samostatnosti; kompetence k řešení problémů; kompetence k budování vztahů;
- kompetence k orientaci v mocenské a organizační struktuře.

Vybrané manažerské přístupy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



- Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.
- Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

Interkulturní kompetence I



- K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

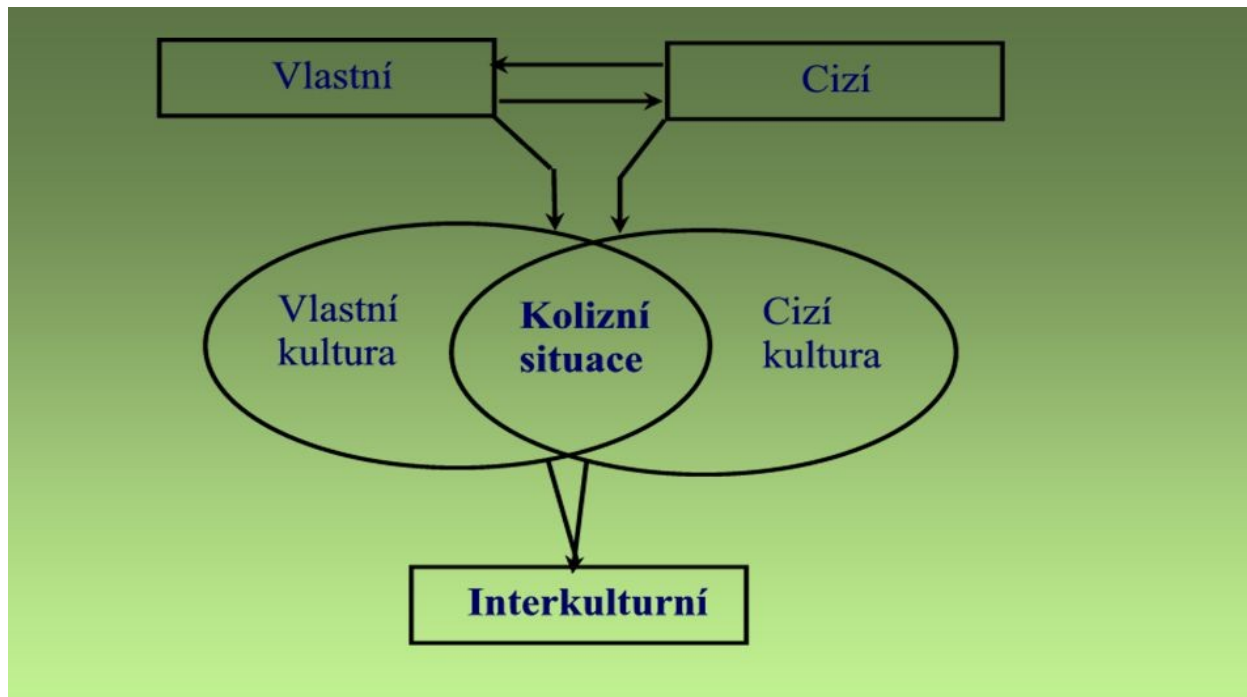
Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

Interkulturní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Interkulturní kompetence II



- Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí.
- Pod pojmem **strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie.
- **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky.
- **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti.
- **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

Interkulturní kompetence III



- V centru všech uvedených předpokladů se nachází interkulturní kompetence, kterou je možné chápat jako schopnost rozumět specifikům vlastní i cizích národních kultur a zohledňovat je ve svém chování.
- K této kompetenci patří také jazykové znalosti, schopnost metakomunikace, připravenost učit se a schopnost tolerance.
- Vzájemná závislost uvedených manažerských kompetencí je zcela evidentní. Manažer musí být např. schopen, odborně vysvětlit a komunikovat své rozhodnutí ostatním pracovníkům svého týmu tak, aby dosáhl maximální míry akceptace zadávaného úkolu.
- K úspěšnému zvládnutí nutně potřebuje symbiózu jazykových znalostí, řídicích schopností, empatie a znalost obsahu národní kultury všech jeho členů.

Typy mezinárodních manažerů



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- V kontextu mezinárodního managementu se setkáváme pojmy expatriot, inpatriot a euromanažer.
- **Expatriotem** rozumíme manažera, který je vyslán mateřskou společností do zahraničí za účelem splnění určitého úkolu nebo specialistu pracujícího v zahraničí v mezinárodním týmu.
- Za **inpatrioty** jsou považováni manažeři relokovaní na omezenou dobu z dceřiné společnosti do centrály mezinárodního podniku, a to většinou za účelem získání a rozvinutí interkulturní kompetence.
- **Euromanažerem** je označován takový vedoucí pracovník, který vykonává řídicí funkce ze své mateřské země, tzv. „na dálku“ nebo-li virtuálně. V případě potřeby navštěvuje osobně jednotlivé pobočky v zahraničí. Tento typ manažera bývá v odborné literatuře vymezován také jako „virtuální expatriot“.

Typy chování mezinárodních manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Pro **dominantní chování** je typické, že uznávané hodnoty a normy chování jsou považovány za zcela výjimečné, jediné správné a jsou tedy vnímány jako nadřazené ostatním.
- U **asimilačního přístupu** jsou hodnoty a normy cizí kultury přijímány za vlastní.
- O **divergenci** můžeme hovořit, pokud jsou obsahové prvky střetávajících se kultur, a to zejména hodnotové systémy a normy chování, vnímány jako stejně významné a efektivní, protože jsou mnohé z hodnot a norem chování vzájemně nekompatibilní, mohou vést zejména v prvotních fázích mezinárodní spolupráce ke vzájemným rozkolům.
- Pouze při vzájemné **syntéze** vlastní a cizí kultury se daří zúčastněným partnerům postupně rozměšňovat stávající uznávané kulturní systémy a formovat tak nový kvalitní interkulturní prostor.

Americký management



- Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce.
- Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a n_kterých tzv. nově industrializovaných zemí.
- S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie.
- Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska apod.).
- Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

Charakteristiky amerického managementu



- V USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků.
- Management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků.

Vliv amerického managementu na management podniků se projevuje nejvýrazněji v těchto oblastech řízení:

- klasifikace pracovní činnosti a odměňování;
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů;
- americký systém průmyslových vztahů;
- zvyšování produktivity práce.

Japonský management I



- Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku japonského managementu se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. **japonská škola**, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.
- Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.
- Pokud jde o řízení japonských podniků, tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Japonský management II



- Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda.
- Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systému řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje.
- Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další.
- Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

Charakteristické znaky japonského managementu I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Statusový systém diferenciacie pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace). Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru.
 - Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce.
 - Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určené.
 - Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslňování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.
-

Charakteristické znaky japonského managementu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) jehož průběh je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.
- **System odměňování je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka.** Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.

Charakteristické znaky japonského managementu III



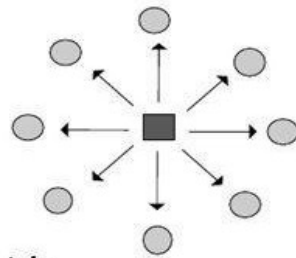
- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří:
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším postupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

EPRG model

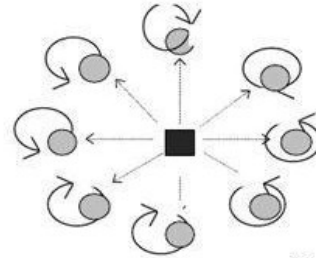


- Perlmutter vyvinul tzv. EPRG model, jehož prostřednictvím popsal čtyři základní způsoby manažerských přístupů na mezinárodních trzích: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický.
- **Etnocentrický přístup** je typický rozhodujícím vlivem mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála, přičemž míra autonomie jednotlivých dceřiných společností je nízká a klíčové manažerské pozice jsou obsazeny lidmi z centrály.
- **Polycentrický přístup** je založen na přizpůsobení se místním podmínkám a kultuře a do klíčových pozic jsou dosazováni místní manažeři, kteří nejlépe chápou požadavky trhu, sociální a kulturní zvyklosti a odlišnosti.
- **Geocentrický přístup** vytváří jednotnou koncepci řízení a organizační kulturu zcela nezávislou na kultuře, v níž se nachází mateřská společnost i zahraniční dceřiné společnosti.
- **Regiocentrický přístup** spojuje podstatné kulturní prvky mateřské společnosti a lokálních kultur v zahraničí.

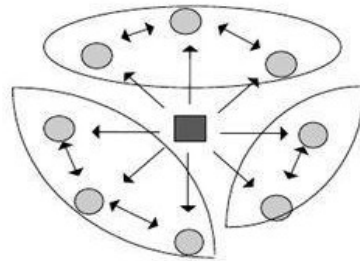
EPRG model



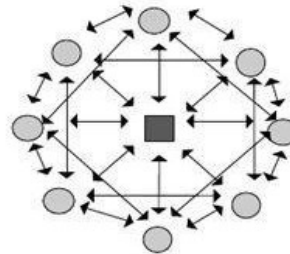
Ethnocentric



Polycentric



Regiocentric



Geocentric

Metoda Balanced Scorecard



- Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci.
- Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století.
- Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.
- Metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce.
- Předností metody BSC lze spatřit v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další.

Základní charakteristiky metody BSC

Základní charakteristiky konceptu BSC Marinič shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.

Perspektivy metody BSC



- **Finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **Zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace.
- **Procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace.
- **Perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

Perspektivy metody BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Perspektivy a měřítka BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Typ	Perspektiva a cíle	Měřítka (ScoreCards)
Požadovaný výstup	Finanční – zajistit finanční úspěšnost, snižovat podnikatelské riziko, zlepšit produktivitu	Zisk, obrat, ROI, ROE, EVA, vývoj peněžních toků
Požadovaný výstup	Zákaznická – identifikace tržních segmentů a zákaznických portfolií, budování vztahů se zákazníky	Podíl na trhu, získání nových zákazníků, včasnost a spolehlivost dodávek, věrnost, spokojenost zákazníka
Hybná síla	Interní procesy (Inovační proces, provozní proces, servis) – zlepšit produktivitu, nalézt procesy s konkurenční výhodou, zvyšovat schopnosti a znalosti firmy	Doba vývoje nového výrobku, výše prodeje nového výrobku, bod zvratu, náklady na proces, doba trvání procesu, jakost, množství reklamací, image značky
Hybná síla	Učení se a růstu – zvyšovat schopnosti a znalosti zaměstnanců, vytvářet znalostní organizaci	Spokojenost zaměstnanců, produktivita zaměstnanců, fluktuace, počet realizovaných nápadů

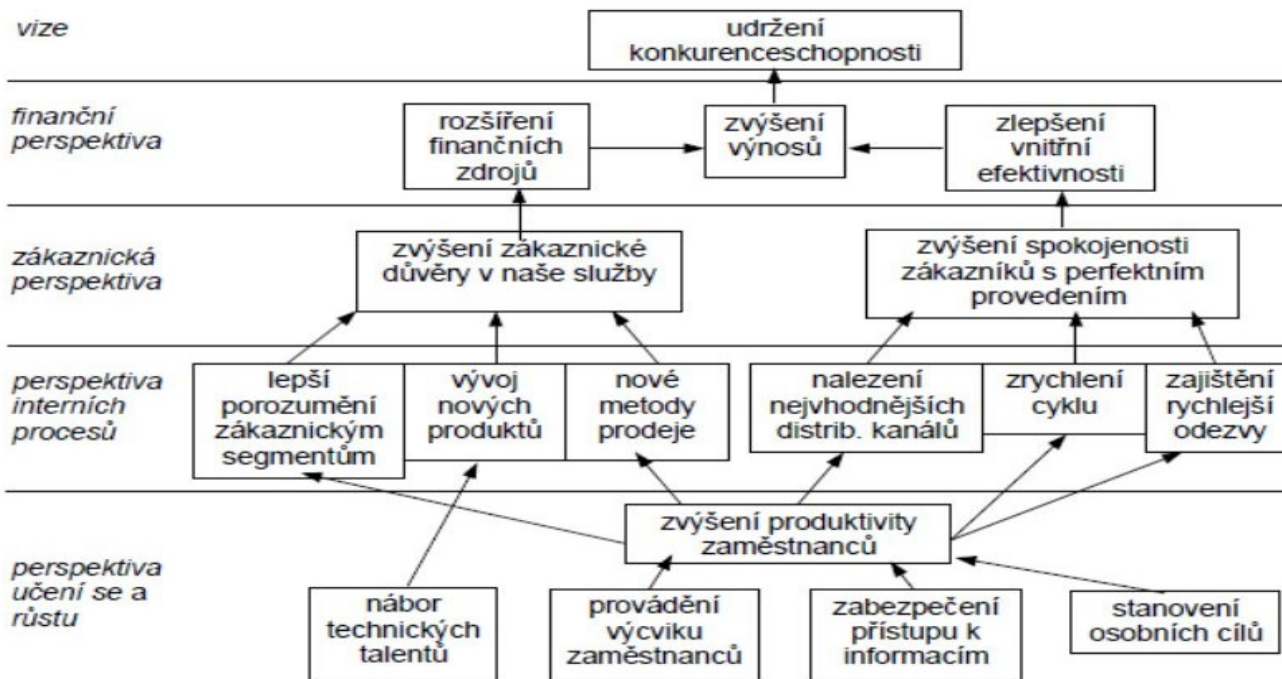
Proces aplikace metody BSC



Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích:

- stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);
- propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených oblastí a stanovují se váhy pro jednotlivé ukazatele;
- stanovení měřítek a cílových hodnot – stanovení cíle je potřeba kvantifikovat, stanovit měřítka a cílové hodnoty;
- určení akčních programů – k dosažení stanovených cílů je nutné přijmout a realizovat akční programy a projekty;
- zapojení do běžných systémů – metoda BSC se stává nástrojem řízení organizace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů.

Příklad využití strategické mapy v BSC



Management změny I



- Změna představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.

Změny lze klasifikovat na základě různých kritérií:

- podle typu změny: pozitivní x negativní změny;
- podle příčiny vyvolávající změnu: vnější příčiny x vnitřní příčiny;
- podle závažnosti změny: kvantitativní změny x kvalitativní změny;
- podle plánovanosti změn: změny nezáměrné (samovolné) x změny záměrné (řízené);
- podle rozsahu změny: změny malé (elementární) x změny velké (komplexní);
- podle časového průběhu změny: změny přírůstkové (postupné) x změny skokové (zlomové).

Management změny II



- Management změny (change management) je směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na podněty okolí (pasivní aspekt), a také na iniciaci samotné změny (aktivní aspekt).
 - Management změny zahrnuje aktivity spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn. V praxi existuje značná rozmanitost změn a různým změnám odpovídají rozdílné přístupy a reakce managementu na změny. Mezi nejznámější a nejčastější přístupy patří přístupy trvalého zlepšování a reengineering.
 - *Přístupy trvalého zlepšování* představují zlepšovací aktivity, jejichž cílem je zjištění, řešení a napravení určitého problému.
 - *Reengineering* je směr managementu změny, který hledá příležitosti k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení. Reengineeringové změny jsou zásadní, radikální, dramatické a zaměřené na řídicí procesy.
-

Management znalostí I



- Znalost představuje strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Poznatek je jednotlivý výsledek lidského poznávání. Soustava poznatků tvoří znalost. Znalosti mohou být všeobecné a specifické.

Typy znalostí (Bureš 2007):

- explicitní znalost – je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná, např. dokumenty, manuály apod.;
- implicitní znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků kdykoliv převoditelná do explicitní formy, např. znalost procesu vlastníkem procesu apod.;
- tacitní (neformulovaná) znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků, kterou je obtížně nebo zcela nemožné převést do explicitní formy, zformalizovat nebo zdokumentovat.

Procesní management I



- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů:

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

Procesní management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **Procesní přístup** představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení.

Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.



- **Inovace** v obecném pojetí je chápána jako hluboká, kvalitativní změna v různých oblastech organizace. Inovace může znamenat zdokonalení a představuje vlastně jakoukoliv novinku, změnu, která přináší něco nového do života společnosti.
- Podle Vebra a kolektivu (2017) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
- Inovace je hybným faktorem každé organizace, jelikož jejím prostřednictvím dochází k italizaci produktového portfolia a tím k posílení pozice organizace na trhu, ke zvyšování efektivnosti provozních činností, zvyšování kvality a snižování nákladů atd.
- J. A. Schumpeter považoval inovace za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ale na kvalitativně vyšší úrovni.

Management inovací II



Nejčastěji rozeznáváme tyto druhy inovací:

- produktové inovace – mohou mít podobu technicky nových produktů nebo technicky vylepšených produktů;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

Jiné členění používá například Gary Hamel, který vytvořil pyramidu inovací, ve které uvádí tyto typy inovací:

- inovace managementu;
- inovace strategie;
- inovace výroby/služby;
- inovace provozních činností.

Management inovací III



Z kvalitativního hlediska, vytvořil František Valenta klasifikaci, která se nazývá řády inovací:

- *racionalizační inovace*
 1. řád – kvantitativní inovace, změna kvanta;
 2. řád – intenzita, zvýšení intenzity;
 3. řád – reorganizace;
 4. řád – kvalitativní adaptace;
- *kvalitativní inovace*
 5. řád – nová varianta;
 6. řád – nová generace;
 7. řád – nový druh;
 8. řád – nový rod;
- *radikální inovace*
 9. řád – nový kmen, nový přístup

Management inovací IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Management inovací** se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci.
- **Management inovací** je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací.
- Předmětem tohoto managementu jsou inovace, které jsou chápány jako hluboké, kvalitativní změny v různých oblastech organizace a společnosti.
- Ne každá změna může být chápána jako inovace. Aby změna byla změnou inovační, tak musí splňovat určitá kritéria z hlediska kvality a hloubky změny. Z tohoto důvodu jsou inovace různě klasifikovány a členěny do tříd.

- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli. K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria: relevantnost, reliabilita, validita, efektivita, odpovídající míra podrobnosti, srozumitelnost, aktuálnost, úplnost a kontinuita atd.

Data můžeme členit podle následujících kritérií (Kozel a kol., 2006):

- podle zdroje – sekundární, primární;
- podle formy vyjádření dat (měřitelnost) – kvantitativní, kvalitativní;
- podle charakteru – hard data, soft data;
- podle časového hlediska – stavová, toková;
- z hlediska závislosti – data na sobě nezávislá, data na sobě závislá;
- podle formy zpracování dat – data agregovaná, data neagregovaná;
- data podle obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, motivy.

Informační management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Informační management** lze definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace.
- Informační management se zabývá řízením informací v organizaci. Cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému organizace. Informační management v současném pojetí je úzce spojen s rozvojem informačních technologií a s explicitními znalostmi. Informační technologie je souhrn hardwarového, softwarového, databázového a komunikačního vybavení podniku.
- Význam informačního managementu je strategický, podpůrný, vytváří infrastrukturu systému řízení organizace a působí na všech úrovních řízení organizace.

Informační management III



- **Informační manažer** představuje osobu, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému dané organizace.

Úkolem informačního manažera je mimo jiné:

- registrovat relevantní obsahové a informační změny uvnitř organizace a v jejím okolí;
- být zodpovědný za technické, programové, organizační, datové a lidské zdroje informačního systému;
- prakticky realizovat zvolené informační strategie;
- vychovávat manažery a ostatní zaměstnance ve využívání IS/ICT;
- vytvářet finanční rezervy na inovaci IS/ICT;
- chránit informační systém proti narušení dat a úniku informací;
- vybírat systémového integrátora nebo poskytovatele outsourcingových služeb.

Informační management IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Mezi hlavní úkoly informačního managementu patří:

- tvorba strategie informačního systému ve vazbě na podnikovou strategii;
 - dlouhodobé plánování rozvoje informačního systému;
 - zvládnutí informačních technologií a jejich aplikačních možností;
 - řízení projektů zavádění informačních technologií;
 - zapojení uživatelů do zavádění a vývoje projektů informačních technologií;
 - výchova uživatelů informačních technologií.
-
- K zajištění účelné a účinné funkce informačního manažera je potřeba, aby byl členem vrcholového vedení organizace a disponoval adekvátním finančním fondem na údržbu a rozvoj informačního systému a informačních a komunikačních technologií.

Management jakosti I



- **Jakost** je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace.
 - Definice jakosti z normy ČSN EN ISO 9000:2006 říká, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků (potřeb a přání) zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativy. A inherentní charakteristika je spojená s takovými znaky výrobku nebo služby, které jsou pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro motor apod.).
 - Management jakosti se zabývá problematikou jakosti v celé její šíři a komplexnosti.
 - **Management jakosti**, který představuje komplex aktivit zaměřených na zvyšování a udržování jakosti v podniku, je realizován prostřednictvím tří koncepcí, a to odvětvových standardů, norem ISO a koncepce TQM.
-

Management jakosti II



- Management jakosti může být definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, které se týkají jakosti. Management jakosti je soubor vzájemně provázaných prvků, které jsou nedílnou součástí celkového systému řízení organizací, a který má garantovat maximalizaci spokojenosti zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.
- Činnosti spojené s managementem jakosti norma ČSN EN ISO 9000:2006 člení do čtyř hlavních souborů označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti můžeme chápat jako strategický soubor procesů, tak řízení a prokazování jakosti jsou činnosti charakteru operativního.
- Zlepšování jakosti se chápe jako činnosti, které vedou k dosažení nové, vyšší úrovně uspokojováním požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, vlastníci, společnost).

Management jakosti III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Základní principy moderního managementu jakosti (Nenadál a kol., 2016):

- zaměření na zákazníka;
- vůdcovství;
- zapojení zaměstnanců;
- učení se;
- flexibilita;
- procesní přístup;
- systémový přístup k managementu;
- neustálé zlepšování;
- management na základě faktů;
- vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli;
- společenská odpovědnost.

Management jakosti IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti, a to jsou odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM.
- **Odvětvové standardy** vymezují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Tyto standardy se stanovují pro konkrétní odvětví z důvodu existence specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, ale jsou mnohem náročnější než tyto normy. **Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO** si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem zabývajících se požadavky na systém management jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. Normy vstoupily do obchodních vztahů na celém světě a Evropská unie je už od svého samého začátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci.

Management jakosti V



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti, a to jsou odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM.
- **Odvětvové standardy** vymezují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Tyto standardy se stanovují pro konkrétní odvětví z důvodu existence specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, ale jsou mnohem náročnější než tyto normy. **Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO** si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem zabývajících se požadavky na systém management jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. Normy vstoupily do obchodních vztahů na celém světě a Evropská unie je už od svého samého začátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci.

Management jakosti VI



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Mezi základní charakteristiky koncepce ISO norem patří:
- normy ISO řady 9000 mají univerzální (generický) charakter, což znamená, že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků;
- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v České republice zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000 (česká verze byla poprvé vydána v roce 2001) je v současnosti tvořena základním souborem čtyř norem:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky;
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti;
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Management jakosti VII



- **Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management)** byla zformulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a v Evropě.
- Jedná se otevřenou filozofii managementu organizací, na jejímž základě a pro její podporu byly vyvinuty různé modely, dnes nejčastěji označované jako modely excelence organizací.
- Z těchto modelů jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější model EFQM Model Excellence.
- Model Excellence EFQM, jehož poslední verze je z roku 2003, má devět základních kritérií (dále jsou členěna na 32 dílčích kritérií): vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti.

Environmentální management I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Environmentální management** (EMS – Environmental Management System) je systém managementu, který svými systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečišťování a odpadů.
- Environmentální management se zabývá problematikou ochrany životního prostředí při naplňování cílů organizace.
- Je důležité, aby organizace při realizaci svých aktivit a naplňování svých cílů respektovat a chránila životní prostředí v nejvyšší možné míře.
- Jedním z požadavků EMS je zavedení postupů k identifikaci a zajištění přístupu k požadavkům právních předpisů, včetně jejich následní aplikace v podnikovém prostředí. Tak EMS zajistí maximální soulad aktivit podniku s environmentální legislativou.
- Aplikace systému EMS v podniku se dnes stává jistou konkurenční výhodou a často také prestižní záležitostí.

Environmentální management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cílem EMS se vlastně naplňují v deklarované environmentální politice, od které se odvíjejí dalších aktivity.
- **Environmentální politika** je součástí příručky systému environmentálního managementu a v rámci tohoto systému je dokumentována, implementována a udržována.
- Přičemž environmentální politika by měla být závazná pro všechny zaměstnance.
- Je nutné pravidelné přezkoumávání a aktualizace environmentální politiky v rámci procesu přezkoumávání systému environmentálního managementu vrcholovým vedení podniku alespoň jednou ročně.
- V podstatě existují dva základní způsoby, kterými podnik může přistoupit k zavedení systému EMS, a to aplikací standardů ISO řady 14000 (ISO 14001 a 14002) nebo registrace v programu EMAS (EMAS III).

Environmentální management III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Norma ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu - Specifikace s návodem pro použití je řídicí dokument, který se skládá z pěti na sebe navazujících oblastí, které tvoří základní strukturu systému. Jedná se o oblast environmentální politiky, plánování, zavádění a provoz, kontrolní a nápravná opatření, přezkoumání vedením.
- EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) je jedním z nástrojů ekonomie životního prostředí uplatňovaných v rámci EU. Systém vstoupil v platnost nařízením Rady ES č. 1836/93 (dnes je již v platnosti její druhá revize označovaná jako EMAS III). V rámci EMAS se nad rámec požadavků ISO 14001 vyžaduje zejména: úvodní přezkoumání stavu životního prostředí; registr vlivu; posuzování i nepřímých environmentálních aspektů; zpracování, nezávislé posouzení a publikaci „prohlášení o stavu životního prostředí“.

Environmentální management IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

K hlavním přínosům aplikace EMS patří:

- zavedení pořádku v podniku;
- dodržení úplného souladu s právními požadavky;
- snížení provozních nákladů, úspory energie, surovin a dalších zdrojů;
- snížení rizika environmentálních havárií, za které nese odpovědnost podnik;
- zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, veřejnou správu, peněžní ústavy apod.;
- zavedení EMS může vést k dosažení vyšší konkurenceschopnosti ve výběrových řízeních u veřejných zakázek;
- zlepšení vztahu s veřejností;
- získání obchodně využitelné reklamy.

Strategický management I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategický management představuje přípravu a realizaci rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro danou organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategický management je realizován na strategické úrovni řízení top manažery, popřípadě vlastníky podniku, a má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost organizace a je východiskem všech plánů a projektů organizace.
- Hlavním a základním cílem strategického managementu je formulace strategie. **Strategie** představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. Strategie musí respektovat disponibilní zdroje organizace (finanční, personální, organizační apod.) a zároveň respektovat prostředí (externí prostředí – makroprostředí, trh, odvětví), ve kterém působí.

Strategický management II



- Proces strategického managementu tak představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.

Vzhledem k určitému procesnímu charakteru strategického managementu, tak hovoříme o **sekvenčním modelu strategického managementu**, který má tři základní fáze, a to:

1. *strategické plánování* – posloupnost jednotlivých kroků, které začínají strategickou situační analýzou a končí formulací strategie a vytvořením strategického plánu, přičemž cílem je připravit a naplánovat strategickou koncepci;
2. *implementace strategie* – znamená praktickou realizace zvolené strategie;
3. *kontrola* - má za úkol zjistit, zda vybraná a implementovaná strategie přináší takové výsledky, které byly od ní vyžadovány a očekávány.



- **Riziko** definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme.
- **Management rizika** představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.
- Management rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků.

Krizový management I



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- Krize je téměř vždy rozkladná.
- Krize je téměř vždy negativní.
- Krize rozděluje organizaci.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy..
- Krize zpravidla překvapí, i když management podniku s určitými riziky počítá.

Krizový management II



- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.
 - Podstatu krizového managementu lze spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.
 - *V užším slova smyslu* lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.
 - *V širším slova smyslu* je úkolem krizového managementu: včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku); nastavit preventivní procesy předcházející krizi; efektivně vyřešit vzniklou krizi; odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.
-