

Podnikové řízení



VYSOKÁ ŠKOLA TECHNICKÁ A EKONOMICKÁ
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

2024



DOC. ING. PETER GALLO, CSC.

Cíl předmětu



Předmět má dvě části:

- Teoretické a metodologické otázky managementu.
- Aplikační znalosti.

Obě části směřují k praktické úrovni formování dovedností pro řízení procesů, činností, činností, organizací a lidí s využitím znalostí marketingu, ekonomiky, financí, digitalizace v managementu.

Cíl předmětu



Cílem předmětu je seznámit studenty se základy teorie podnikového řízení.

- Studenti získají znalosti a praktické dovednosti o
 - charakteru a náplni manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikování, kontrole),
 - postavení, profilu a rolích manažera,
 - řídicích stylech manažerské práce,
 - organizačních strukturách a principech jejich projekce.

Výstupy předmětu



Po úspěšném absolvování předmětu student:

- rozumí teoretickým základům podnikového řízení (rozdíl mezi řízením a vedením, manažer, typologie manažera, profil, osobnost a role manažera),
- umí vydefinovat podnik jako systém, kategorie podnikání, podnikavost, primární a sekundární podnikové funkce,
- zná základní styly řídicí práce v podnikové praxi,
- umí charakterizovat obsahovou náplň a smysl základních manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování, vedení, řízení lidských zdrojů, komunikace a kontrola),
- ovládá zásady projekce klasických a moderních organizačních struktur.

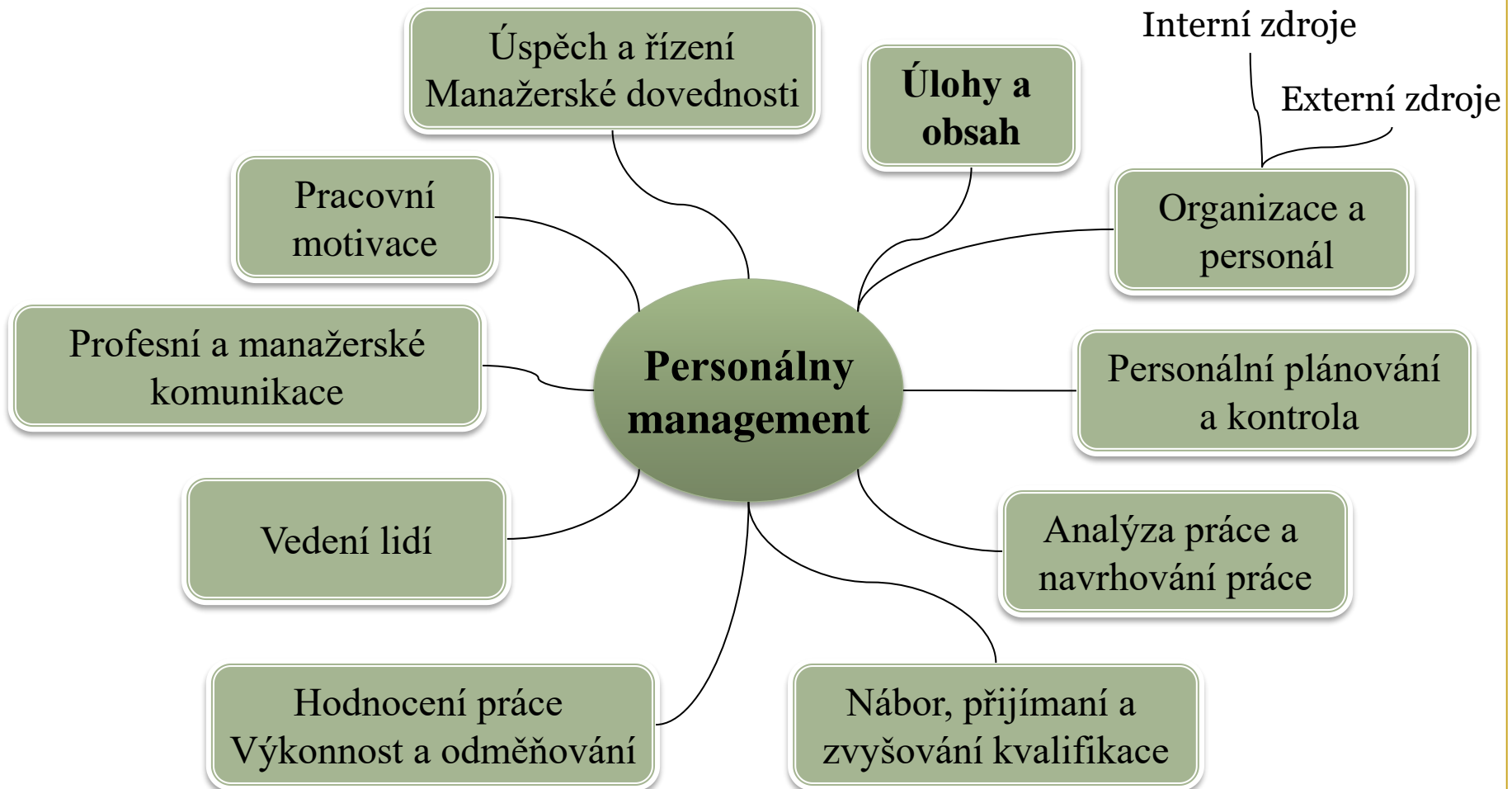
Obsahová náplň

Přednášky

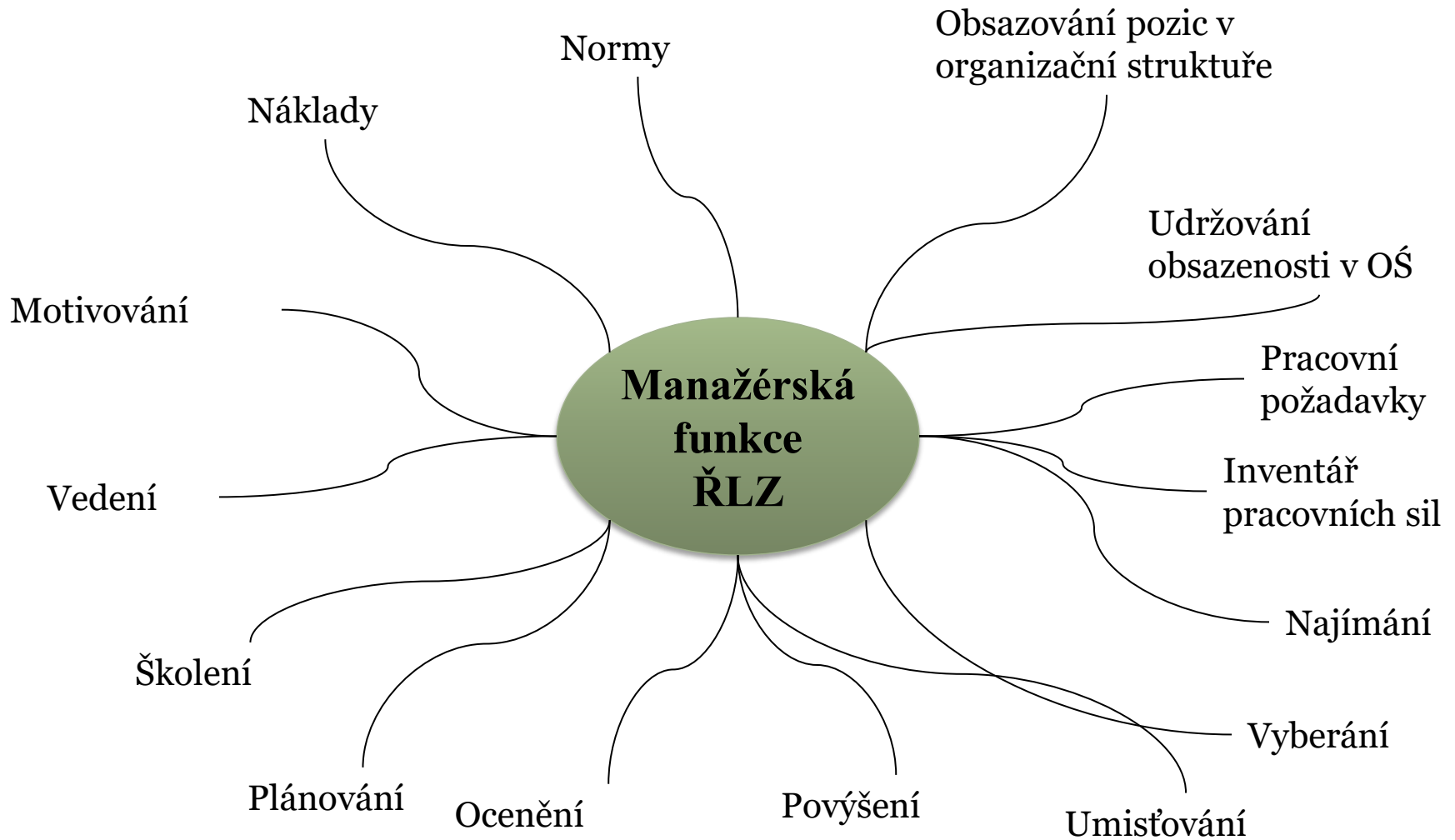


1. Vymezení pojmu management, vývojové fáze managementu.
2. Podnik, podnikání, podnikavost, primární a sekundární funkce podniku.
3. Systémové vymezení podniku.
4. Postavení, profil a osobnost manažera, vznik profese manažera, styly řídicí práce.
5. Plánování.
6. Organizování.
7. Klasické organizační struktury.
8. Moderní organizační struktury.
9. Vedení (motivace a stimulace).
10. Rozhodování a rozhodovací procesy.
11. Řízení lidských zdrojů.
12. Komunikace v procesu řízení.
13. Podniková kontrola.

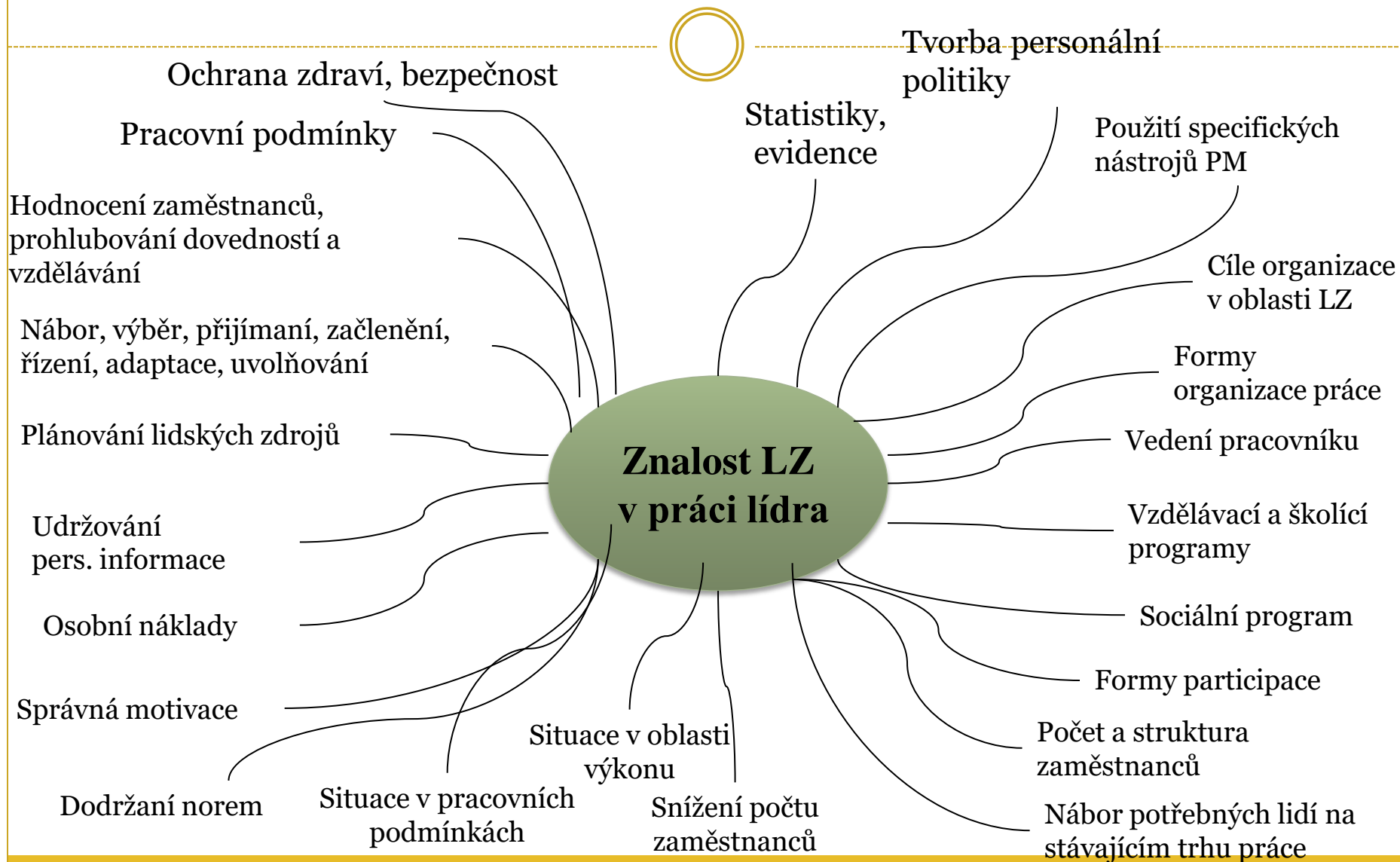
Řízení lidských zdrojů - obsah



Funkce řízení lidských zdrojů



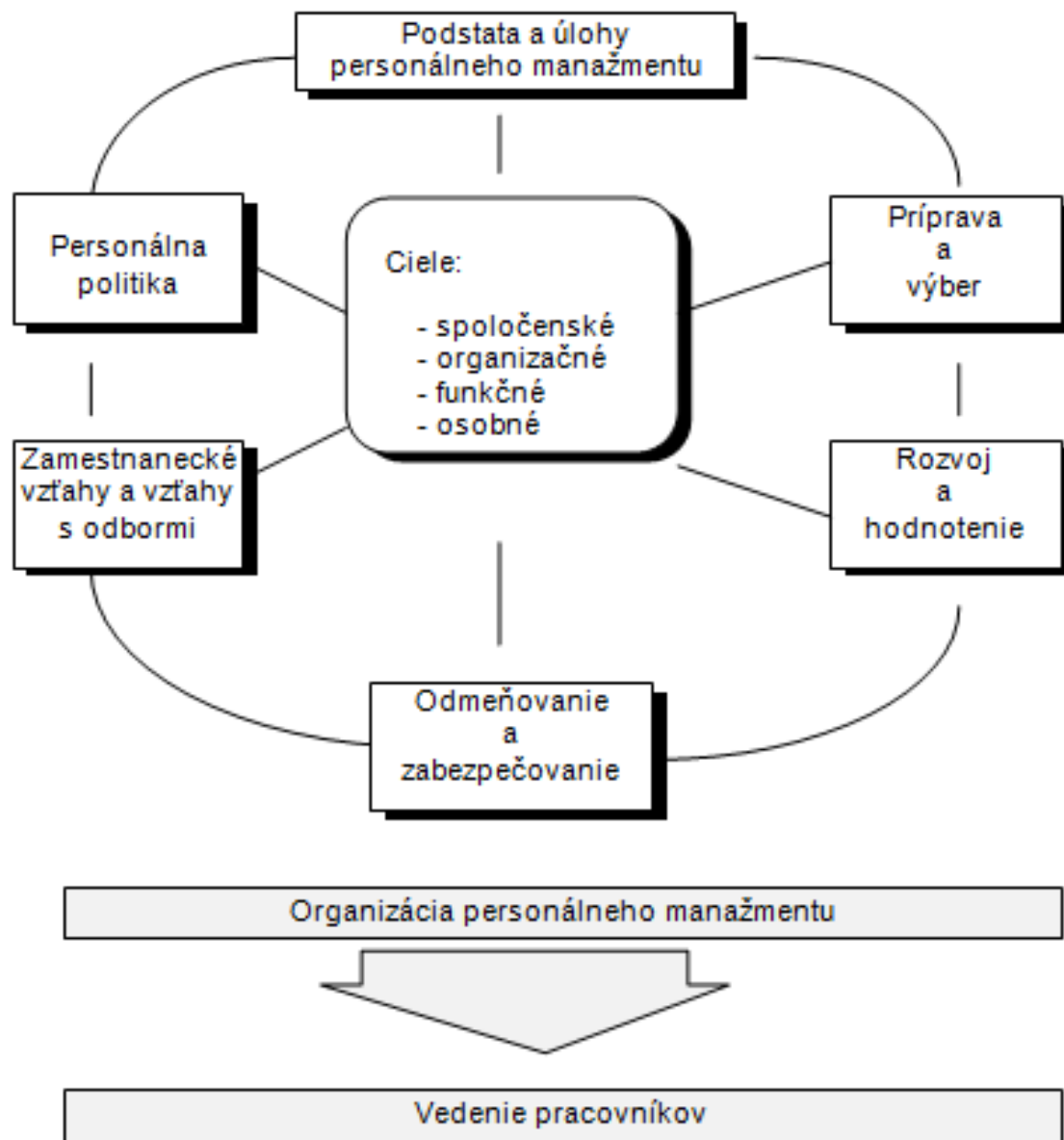
Znalost lidských zdrojů v práci lídra



Vývoj kariéry



Obsah a funkce řízení lidských zdrojů



Podstata řízení lidských zdrojů



Výkon

Odbory

Motivace

Interpersonální komunikace

Nízká spokojenost

Pracovněprávní vztahy

Spokojenost

Příznivé pracovní podmínky

Zvýšení efektivity

Zvýšení efektivity

Podstata a úlohy

Organizace práce

Role ve vztahu mezi podnikem a okolím

Interní úkoly

Bezpečnost

Odměňování a jistota

Pomoc s uspořádáním funkcí a úloh

Snižování rizik při práci

Rozvoj a hodnocení

Plánování a výběr

Metody a postupy práce

Dobrý IS

Spokojenost s prací

Výcvik, školení

Pomoc při řešení potřeb

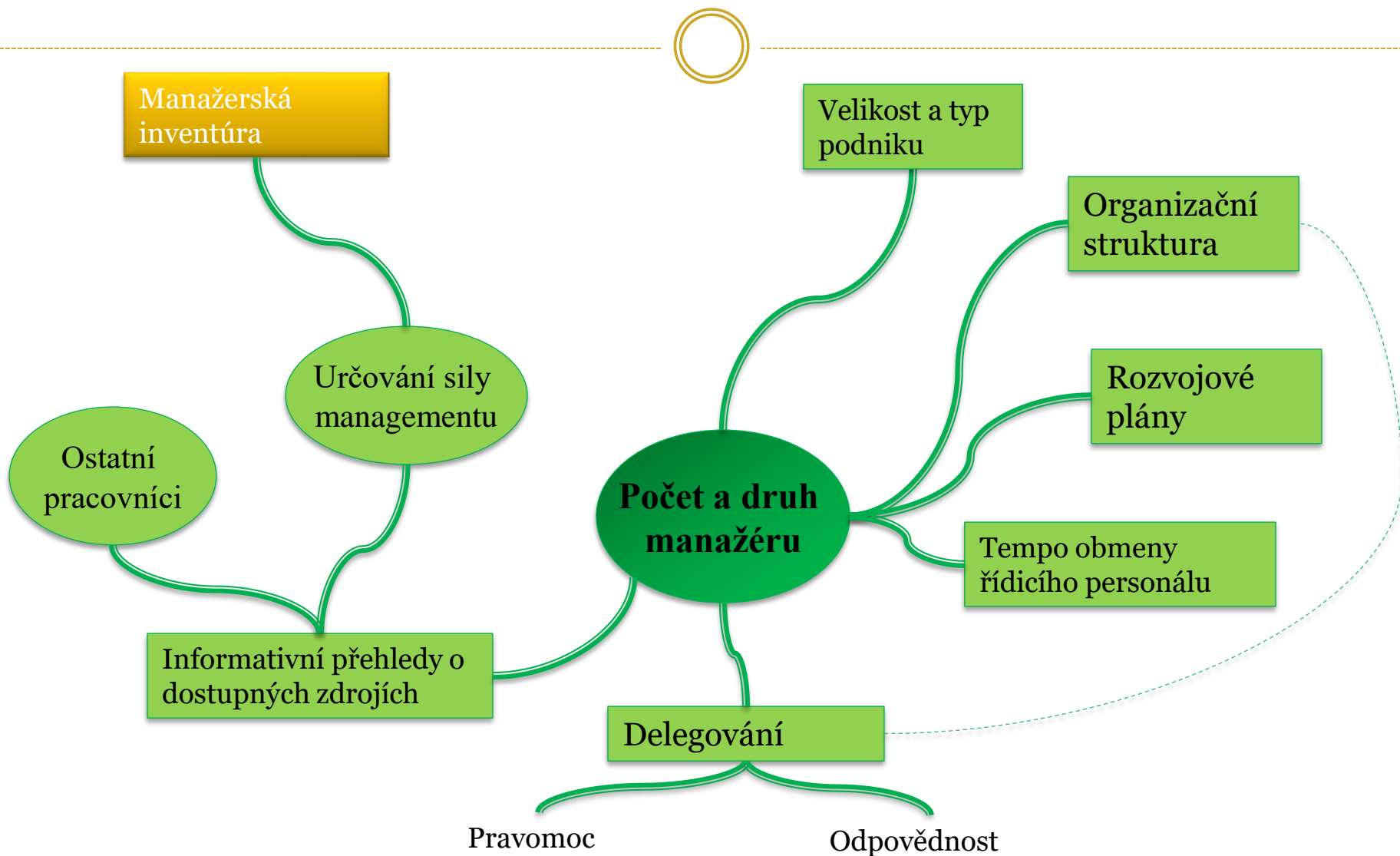
Růst výkonu

Rost efektivity

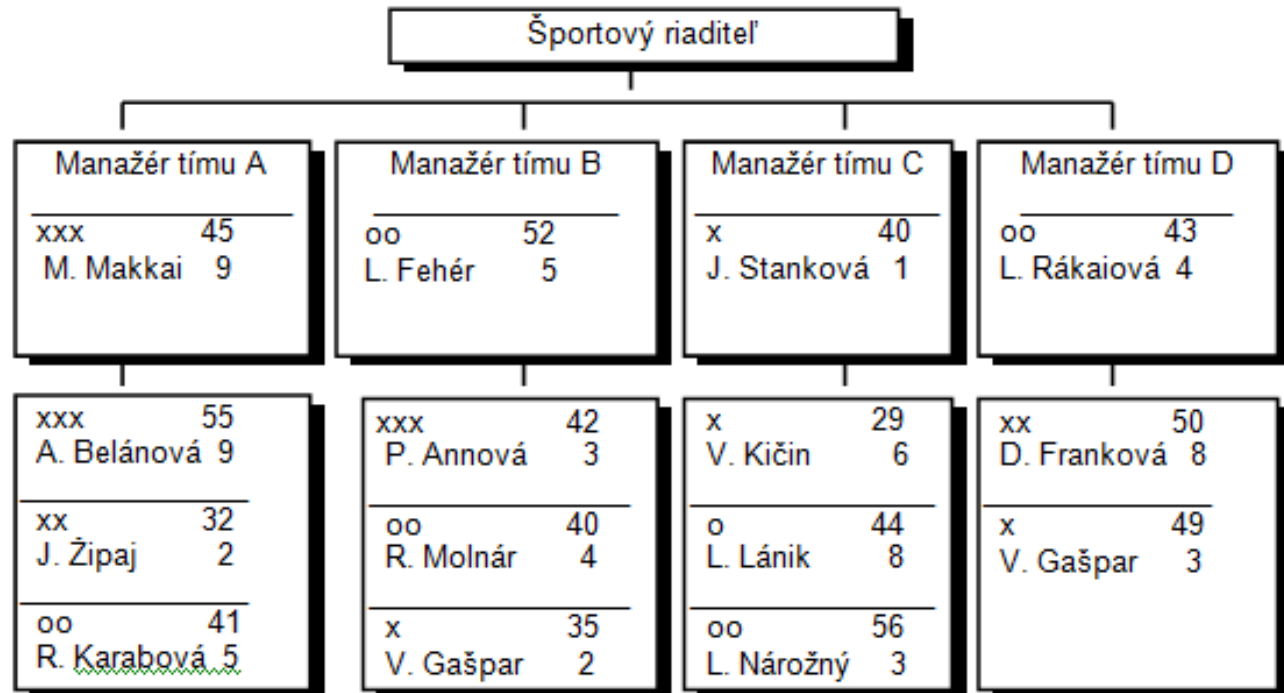
Rozvíjení dovedností

Vyšší výkon

Organizace personálních činností



Určovanie počtu a typu manažerů



Vysvetlivky: xxx

- možné je okamžité povýšenie

xx - možné povýšenie počas jedného roka

x - potenciálna možnosť povýšenia vo funkcii

oo - uspokojujúce bez možnosti povýšenia

o - prepustiť

45 = vek

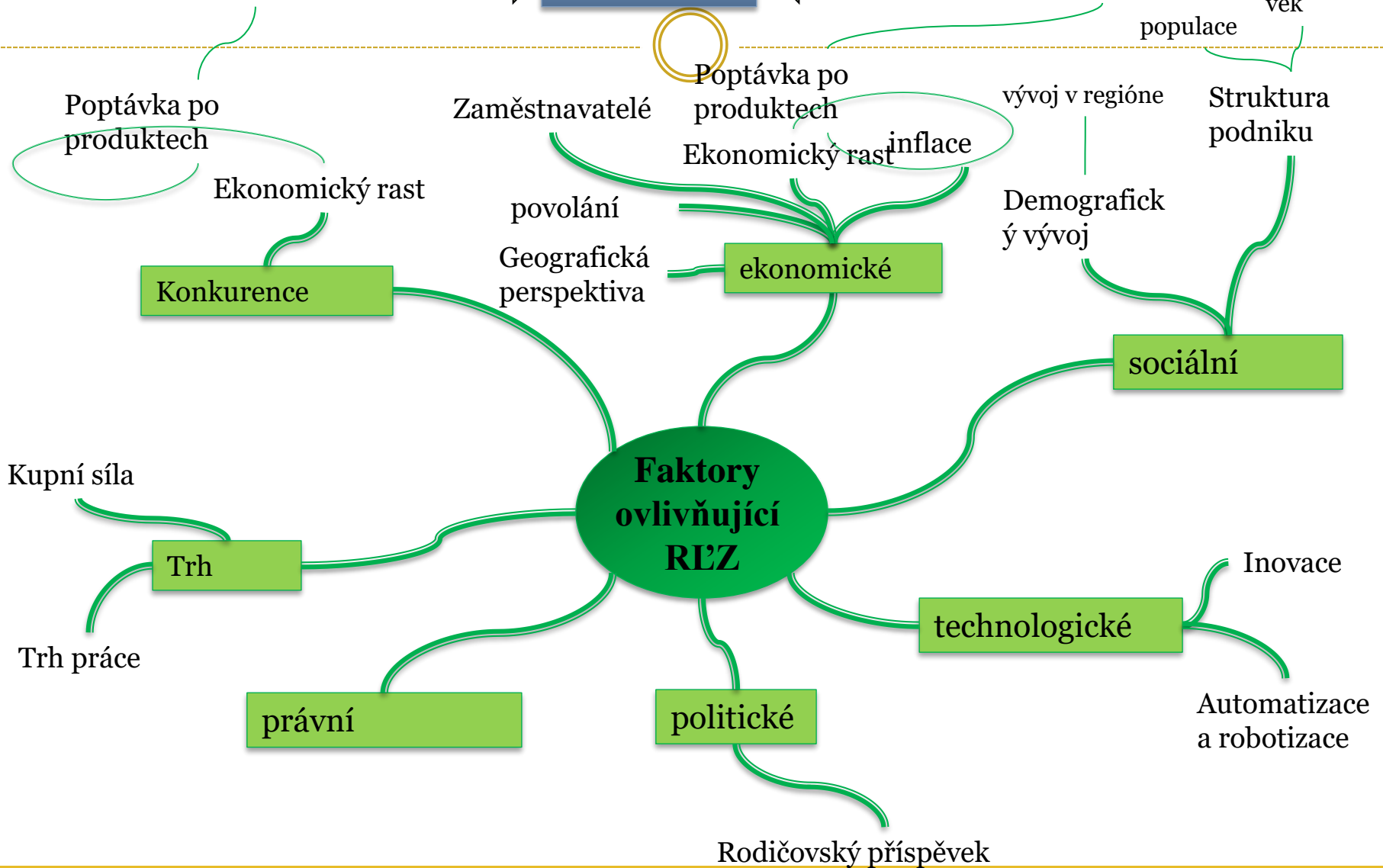
6 = počet rokov

Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Rostoucí potřeba lidských zdrojů →

Nedostatek LZ

← Rostoucí potřeba lidských zdrojů
vek populace



Osobní aktivity

- Jaké personální činnosti byste prováděli v jednotlivých oknech portfolia?

		<i>Disponibilita manažerů</i>	
		<i>Vysoká</i>	<i>Nizka</i>
<i>P o t r e b a m a n a ž é r o v</i>	<i>Vysoká</i>		
	<i>Nizka</i>		

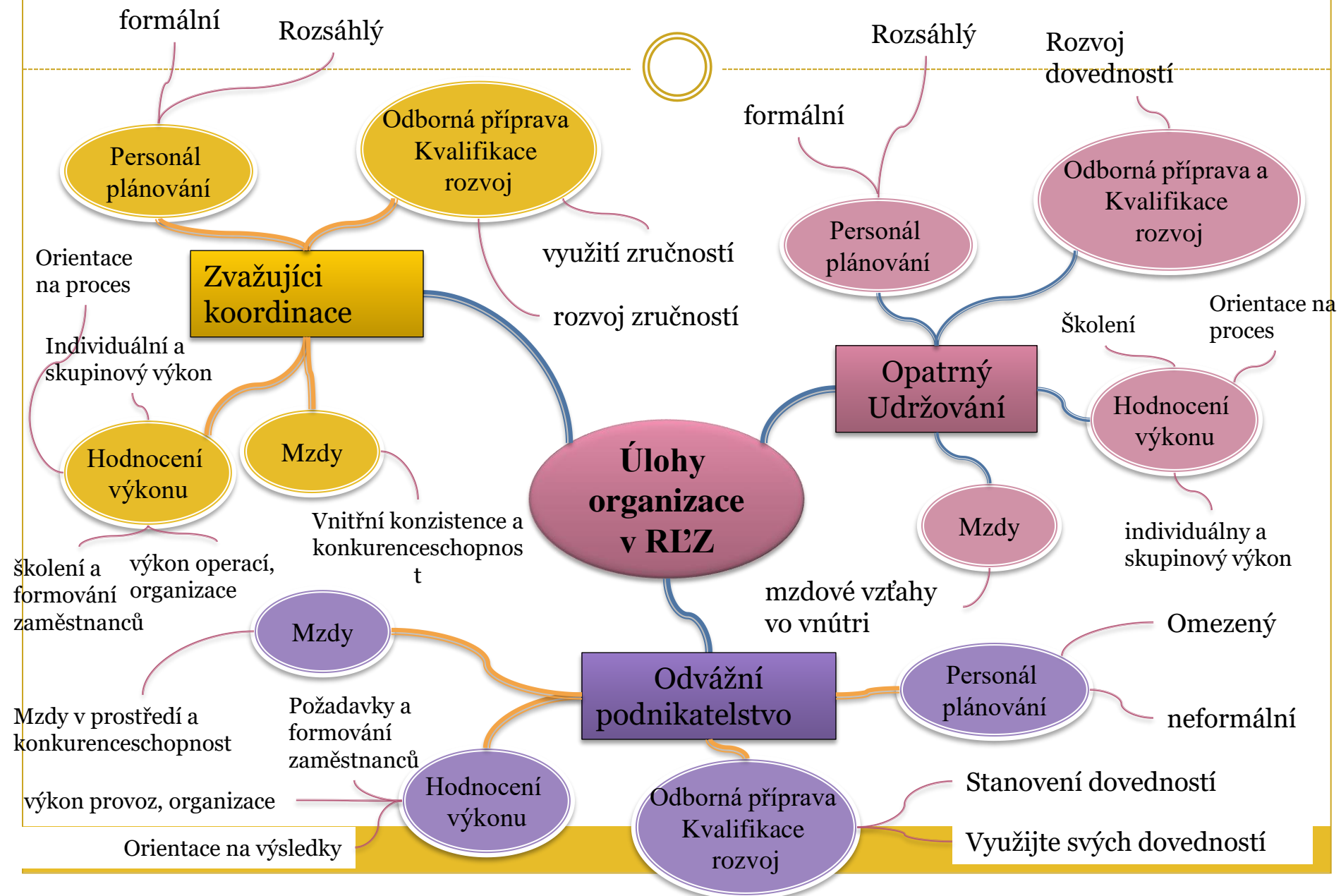
Osobní aktivity

- Jaké personální činnosti byste prováděli v jednotlivých oknech portfolia?

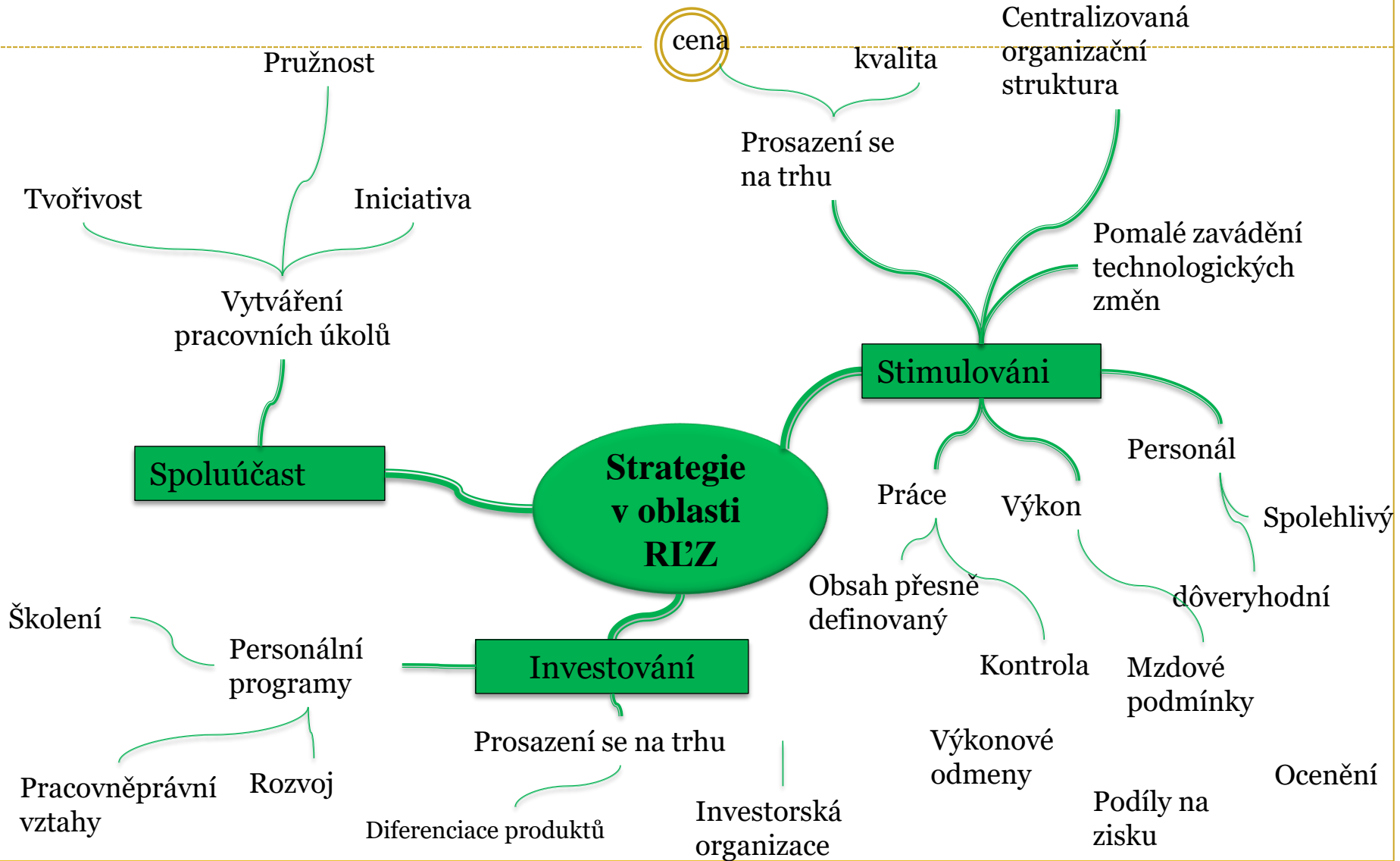
Disponibilita manažerov

P o t r e b a m a n a ž é r o v	Vysoká	Vysoká	Nízka
	Vysoká	Výber Umiestňovanie Povyšovanie	<u>Vonkajšie:</u> školenie a rozvoj kompenzácia <u>Vnútorne:</u> získavanie
Nízka	Nízka	Zmena plánov spoločnosti Prevedenie zamestnancov do iného zamestnania Zastavenie práce Preloženie pracovníkov Predčasný odchod do dôchodku	Ak sa očakáva v budúcnosti zmena potreby, je nevyhnutné zahájiť školenie a rozvoj

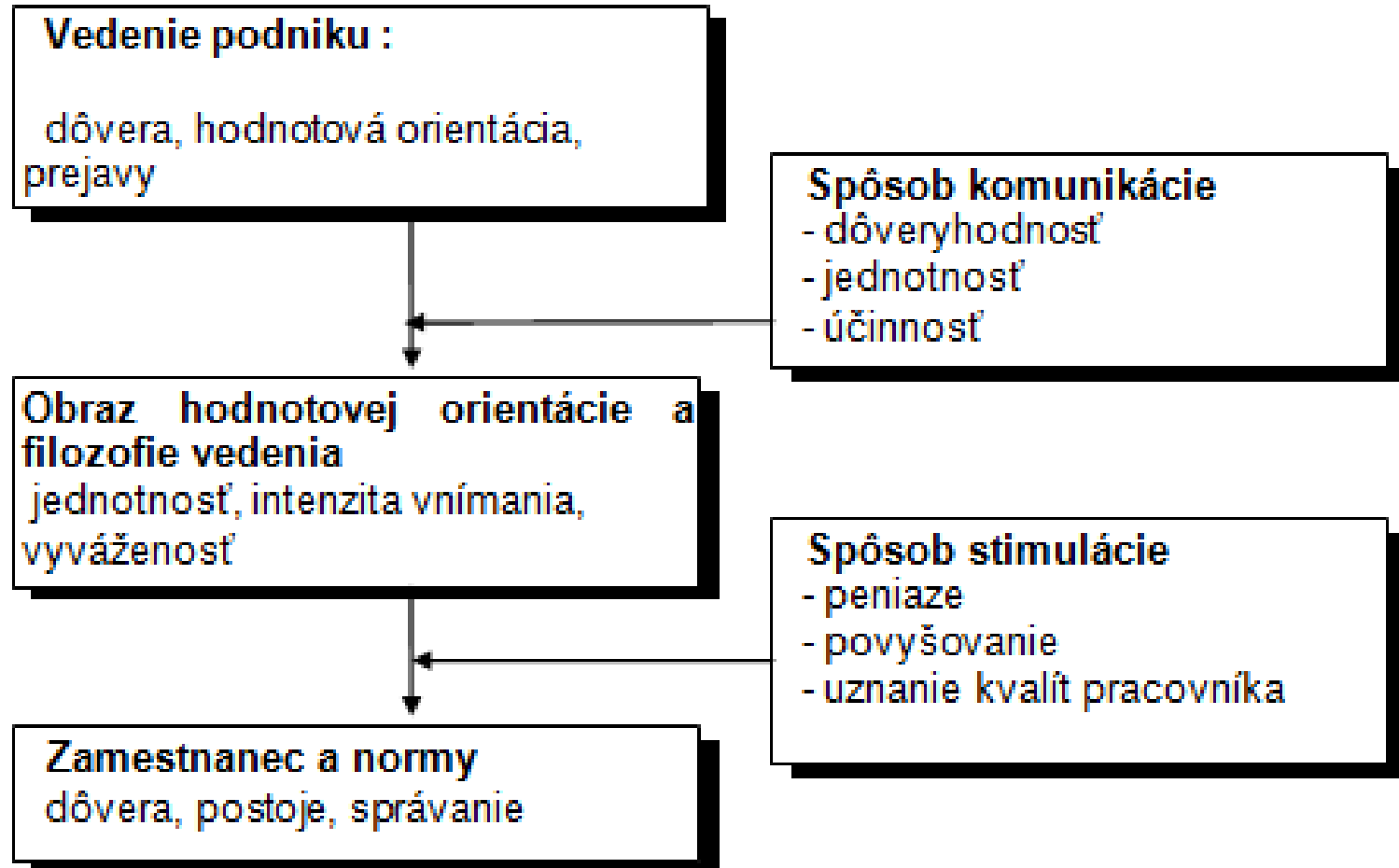
Úkoly a činnosti organizace v oblasti strategií



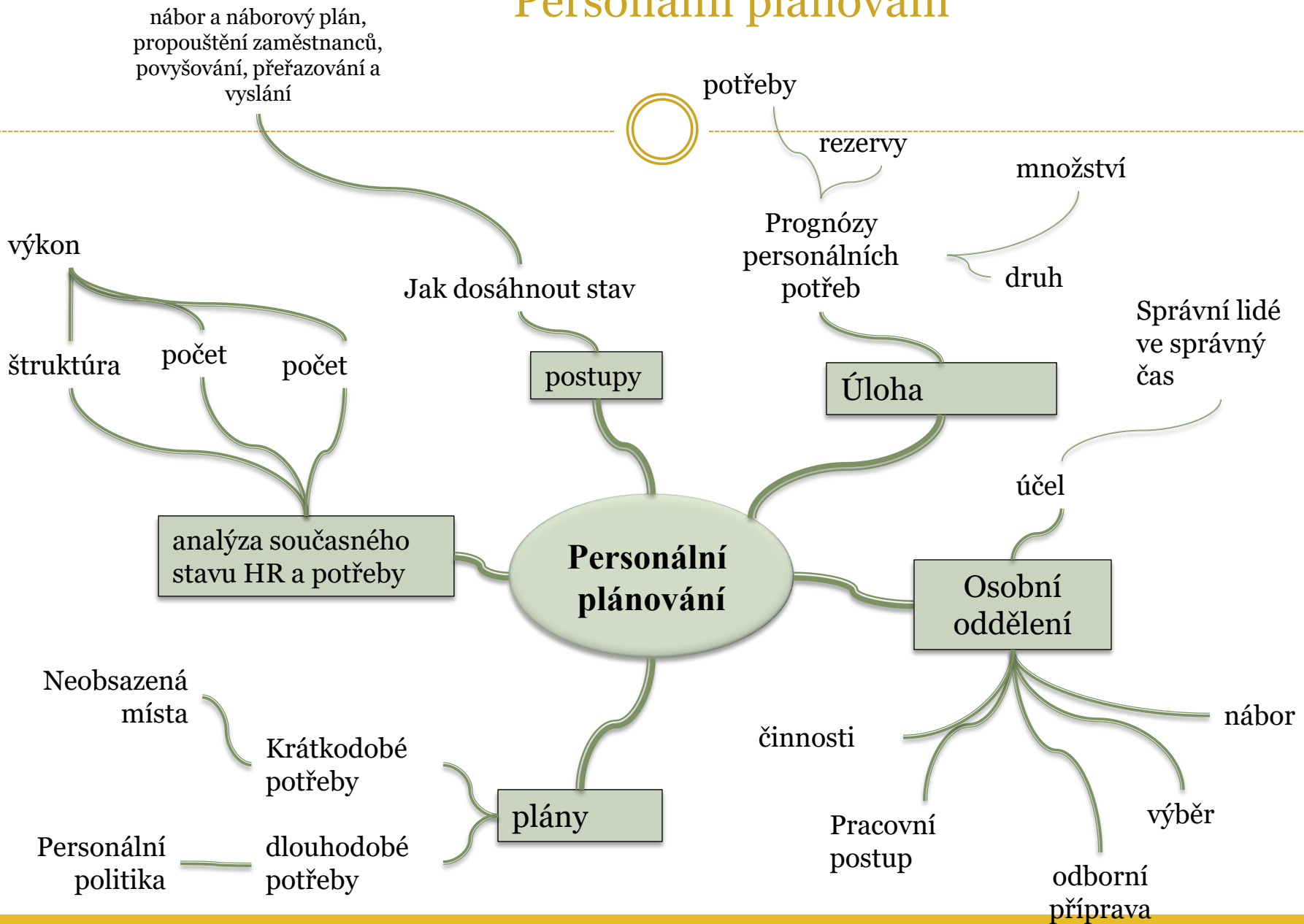
Strategie týkající se RLZ



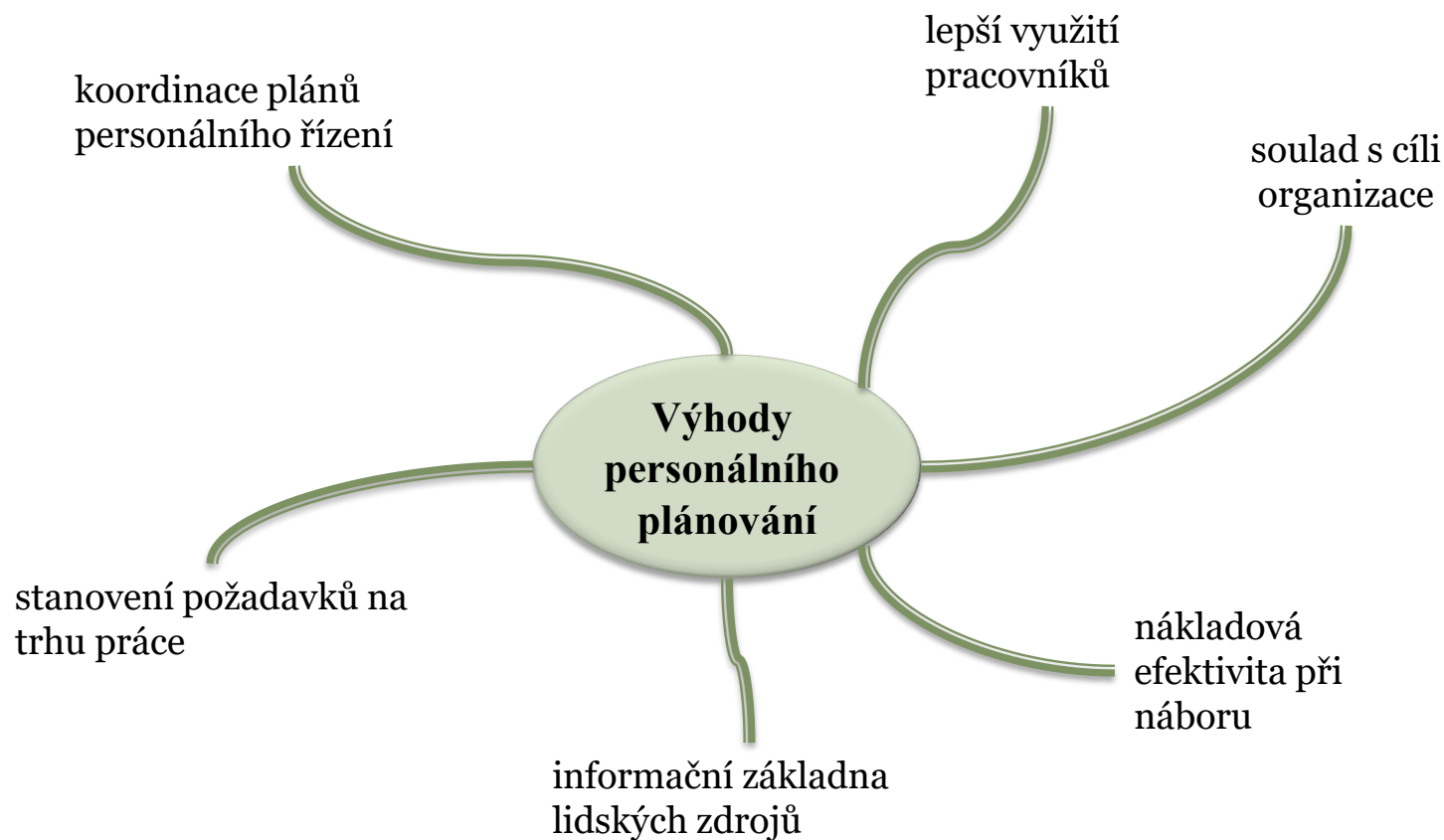
Postup při zavádění firemní kultury



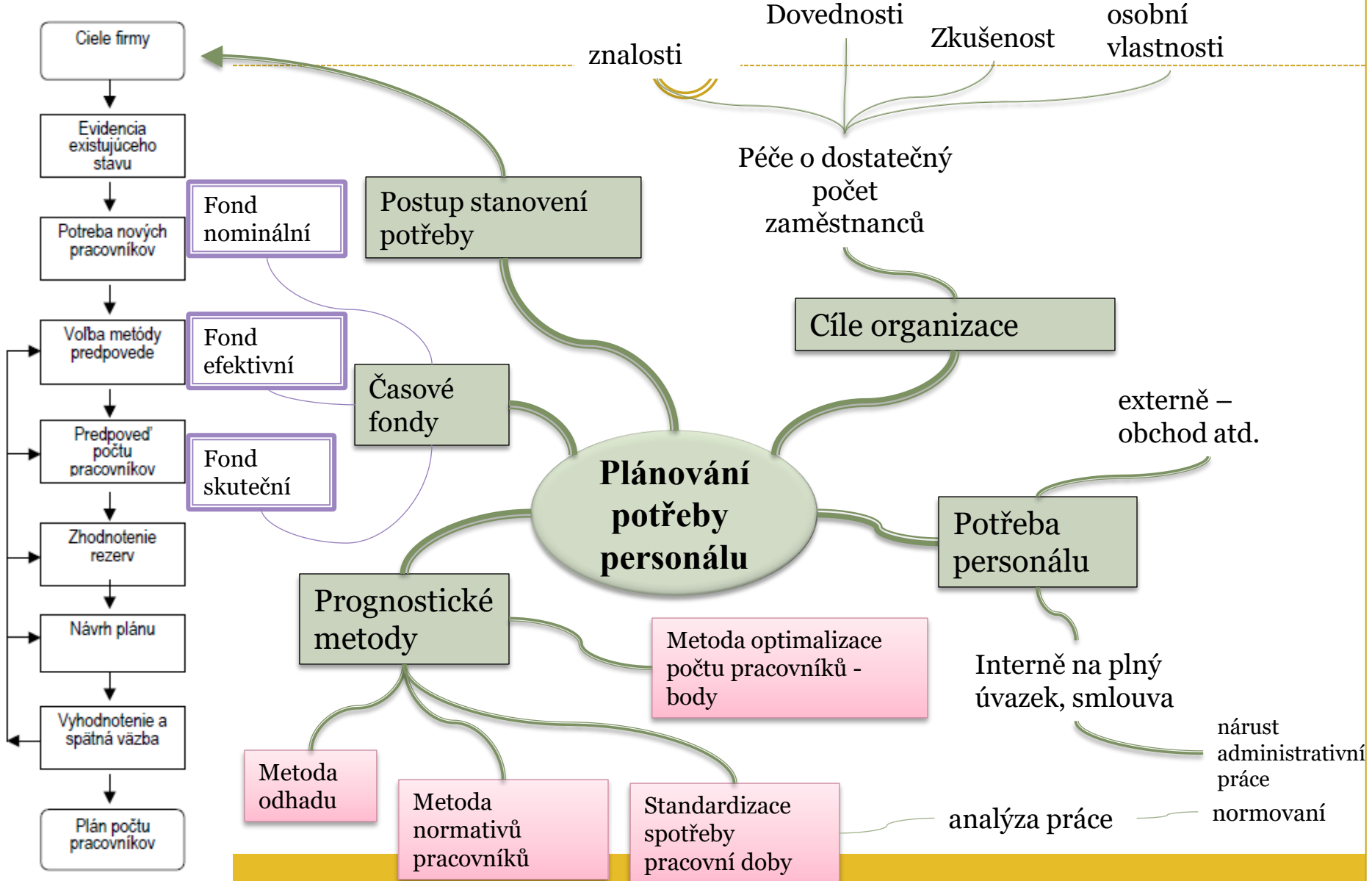
Personální plánování



Personální plánování

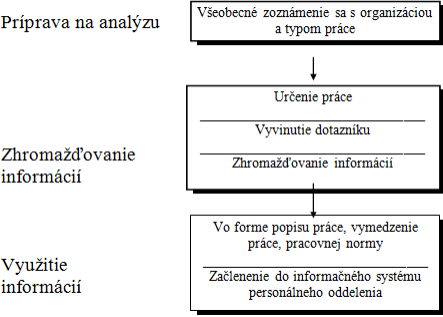


Plánování personálních potřeb



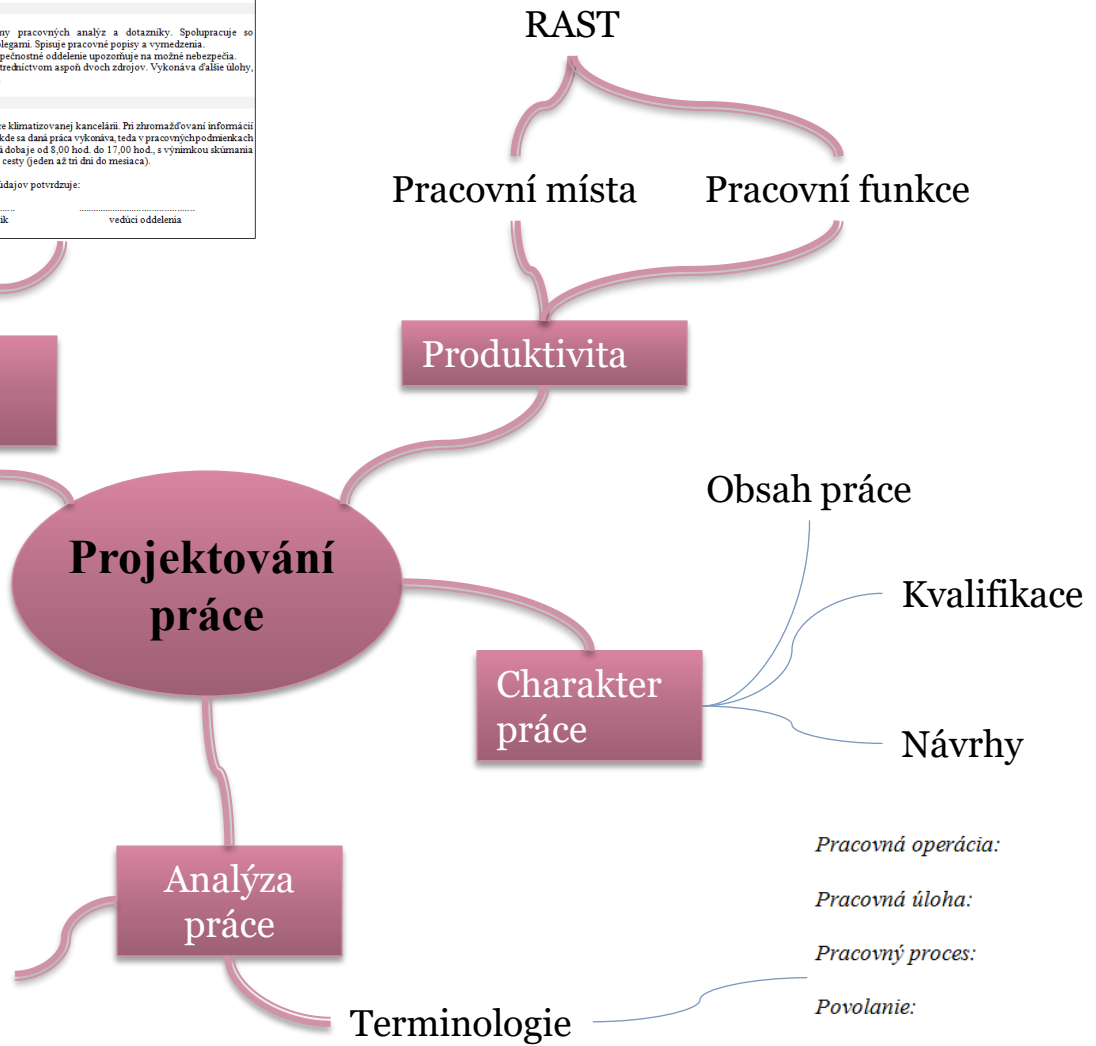
Analýza práce a návrh práce

Popis práce	
Název práce: Pracovný analytik	Pracovný kód: 166.088
Dátum: 3.1.2008	Autor: Gallo Peter
Pracovisko: Personálne oddelenie	Pracovná trieda:
Nadriadený: Hlboká Jarmila	Stav:
Stručný popis:	
Prostredníctvom rozhovorov, dotazníkov, priameho pozorovania a ďalších prostriedkov zhromažďuje a dopĺňa informácie slúžiace k pracovnej analýze. Ostatným personálnym pracovníkom poskytuje potrebné informácie.	
Pracovné povinnosti:	
Vytvára harmonogramy pracovných analýz a dotazníky. Spolupracuje so zamestnancami, vedúcim a kolegami. Spisuje pracovné popisy a vymedzenia. Vedúci danej prevádzky a bezpečnostné oddelenie upozorňuje na možné nebezpečená. Overuje všetky informácie prostredníctvom aspoň dvoch zdrojov. Vykonáva ďalšie úlohy, ktorými ho poverí nadriadený.	
Pracovné podmienky:	
Pracuje prevažne v dobre klimatizovanej kancelárii. Pri zhromažďovaní informácií často musí pracovať na mieste, kde sa daná práca vykonáva, teda v pracovných podmienkach daných spoločnosťou. Pracovná doba je od 8.00 hod. do 17.00 hod., s výnimkou skúmania viac smenej práce či služobnej cesty (jeden až tri dni do mesiaca).	
Pravidlosť vyššie uvedených údajov potvrdzuje:	
pracovný analytik	vedúci oddelenia



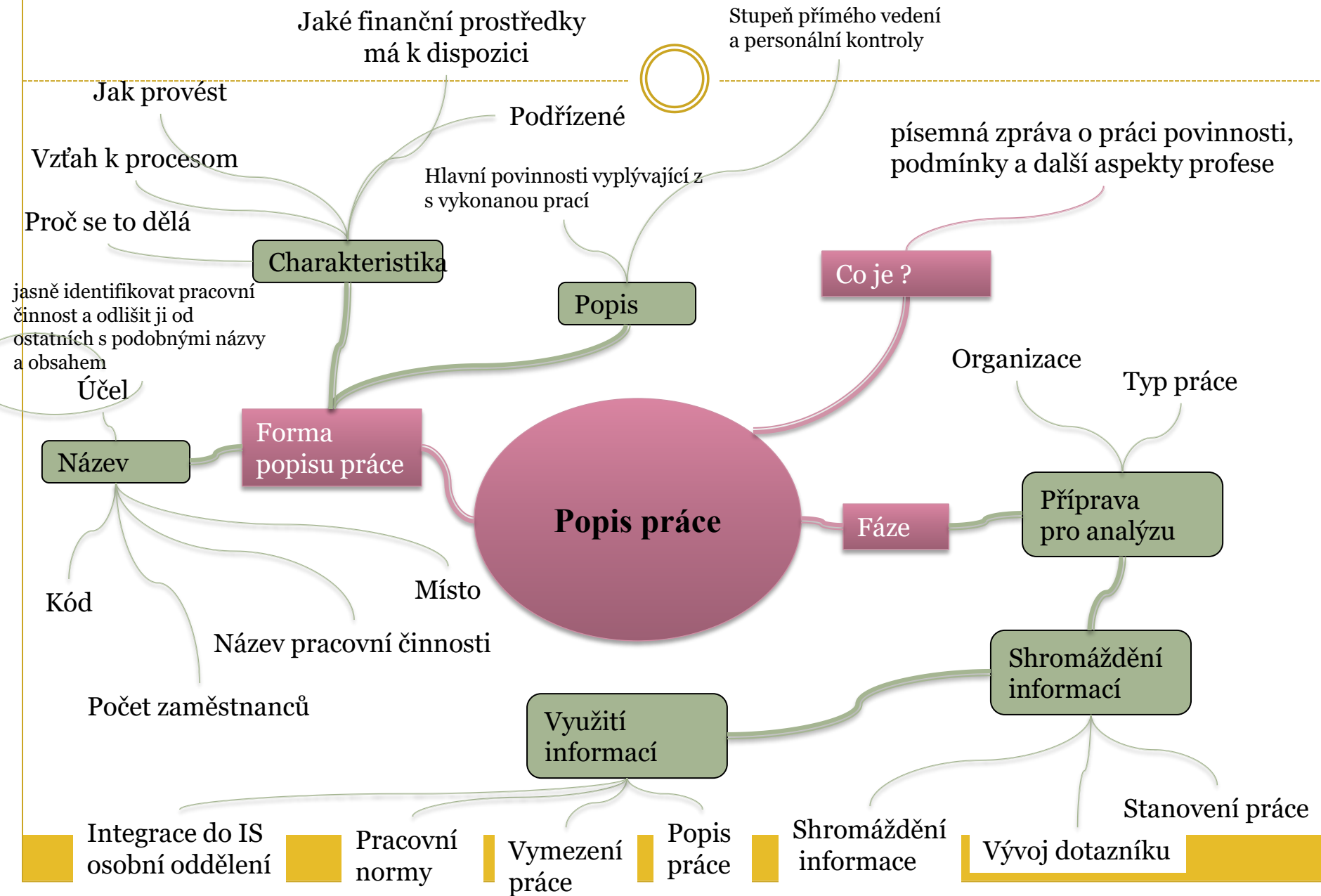
1. Zhromaždenie informácií o organizácii.
2. Zistenie pracovných miest a zoznámenie sa s rôznymi pracovnými miestami v organizácii.
3. Vytváranie dotazníkov:
4. Zhromaždenie informácií:

Postup pracovnej analýzy



- Pracovní operácia:
- Pracovní úloha:
- Pracovní proces:
- Povolanie:
- Popis práce:
- Kvalifikačná charakteristika:

Pracovní analýza – popis práce



Popis práce

Názov práce: Pracovný analytik

Pracovný kód: 166.088

Dátum: 3.1.2010

Autor: Gallo Peter

Pracovisko: Personálne oddelenie

Pracovná trieda:

Nadriadený: Hliboká Jamila

Stav:

Stručný popis:

Prostredníctvom rozhovorov, dotazníkov, priameho pozorovania a ďalších prostriedkov zhromažďuje a dopĺňa informácie slúžiace k pracovnej analýze. Ostaným personálnym pracovníkom poskytuje potrebné informácie.

Pracovné povinnosti:

Vytvára harmonogramy pracovných analýz a dotazníky. Spolupracuje so zamestnancami, vedúcim a kolegami. Spisuje pracovné popisy a vymedzenia. Vedúci danej prevádzky a bezpečnostné oddelenie upozorňuje na možné nebezpečia. Overuje všetky informácie prostredníctvom aspoň dvoch zdrojov. Vykonáva ďalšie úlohy, ktorými ho poverí nadriadený.

Pracovné podmienky:

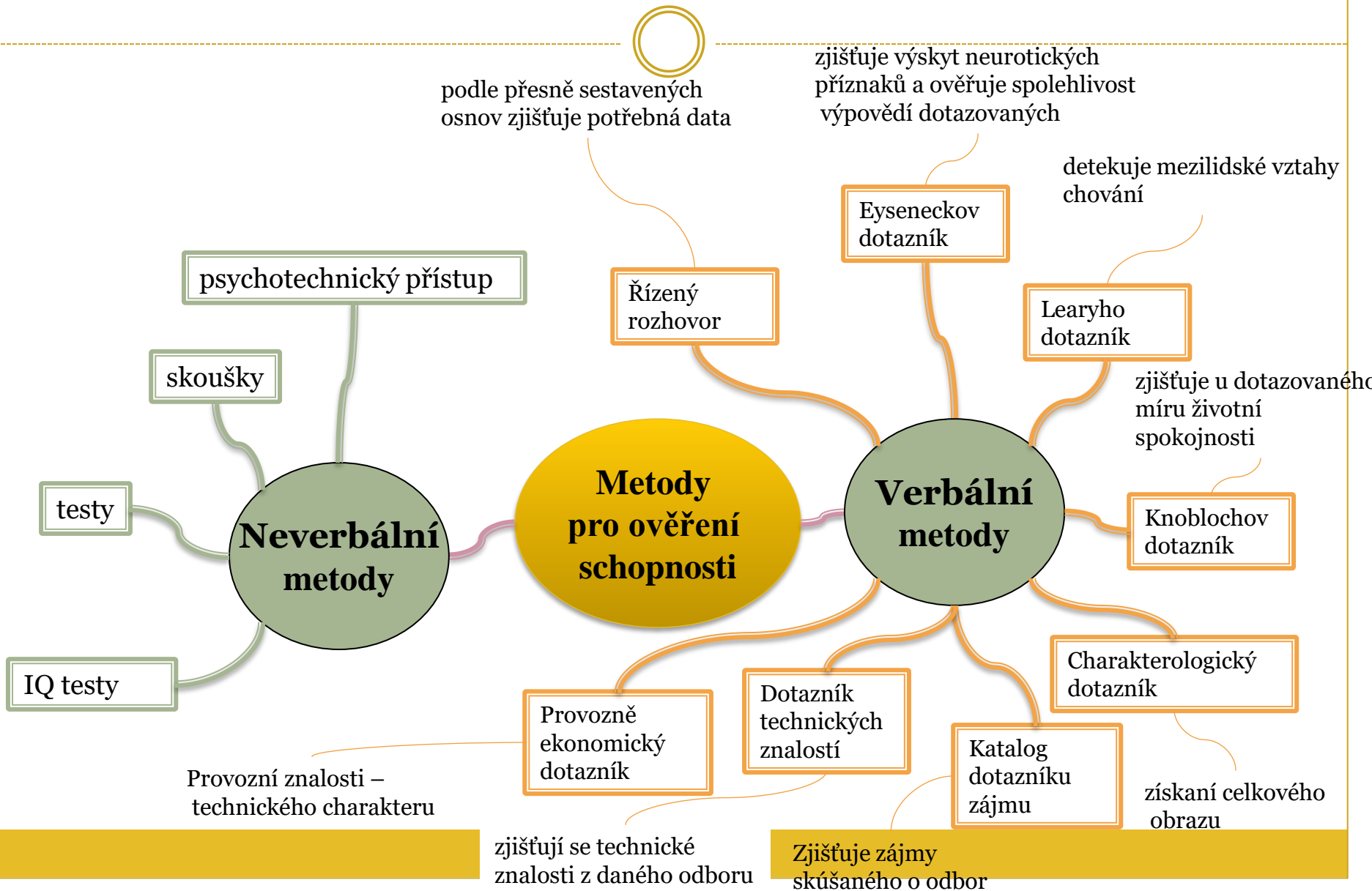
Pracuje prevažne v dobre klimatizovanej kancelárii. Pri zhromažďovaní informácií často musí pracovať na mieste, kde sa daná práca vykonáva, teda v pracovných podmienkach danými spoločnosťou. Pracovná doba je od 8,00 hod. do 17,00 hod., s výnimkou skúmania viacsmennej práce či služobnej cesty (jeden až tri dni do mesiaca).

Pravdivosť vyššie uvedených údajov potvrdzuje:

.....
pracovný analytik

.....
vedúci oddelenia

Nábor a přijímání pracovníku



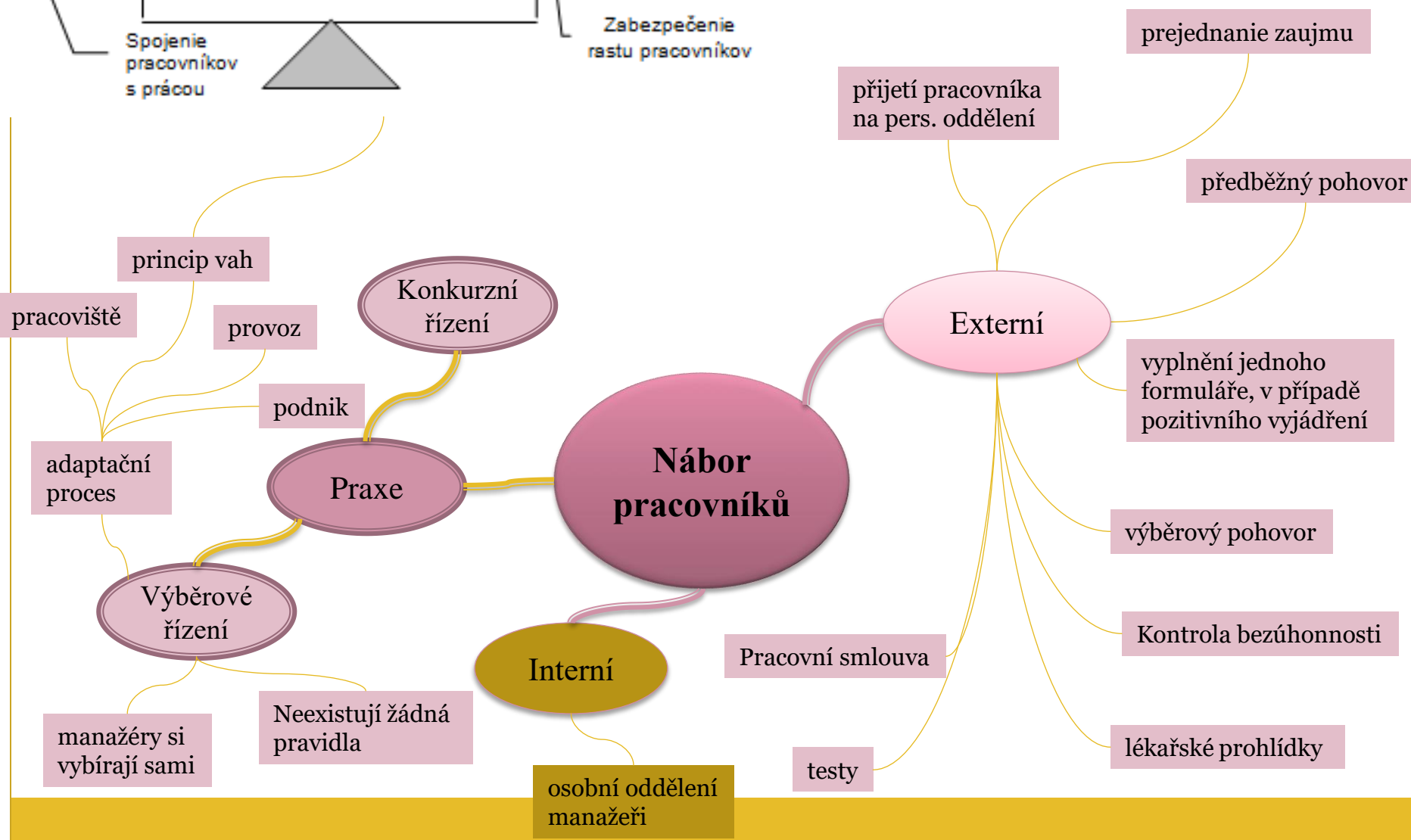
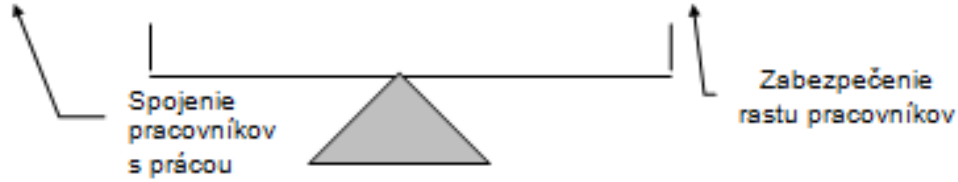
Nábor a přijímání pracovníků



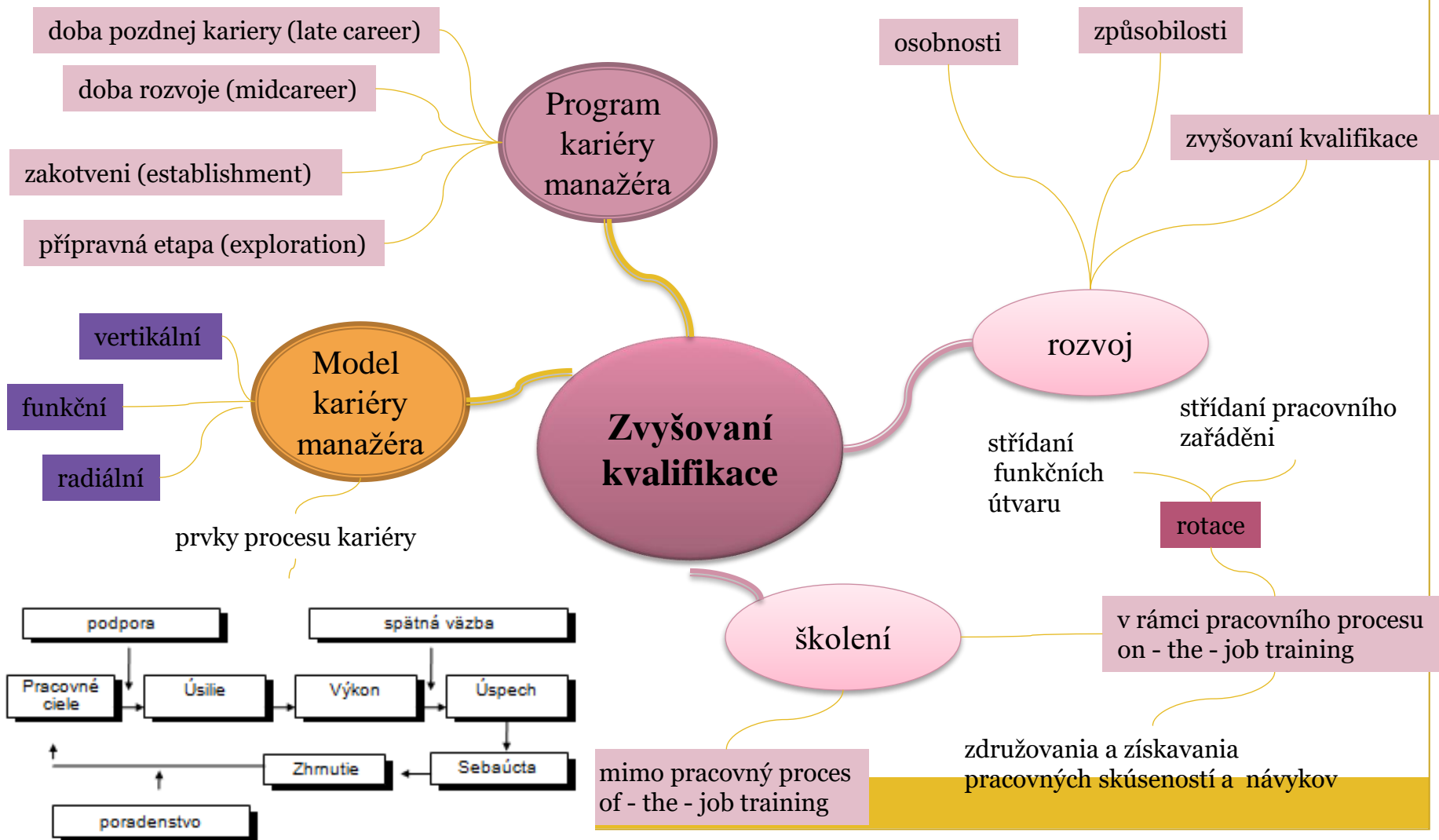
Nábor a přijímání pracovníků

Výber a rozmiestnenie pracovníkov

Výcvik a ďalší rast



Zvyšování kvalifikace



Přijímání zaměstnanců



Procedura přijímání:

1. seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovněprávního vztahu ve společnosti a na příslušném pracovním místě,
2. vstupní lékařská prohlídka,
3. sepsání a podpis pracovní smlouvy, případně dodatku k pracovní smlouvě (jasná práva a povinnosti na obou stranách),
4. zařazení zaměstnance do personální evidence (osobní karta, mzdový list, karta, ...),
5. vyřízení formalit týkajících se zdravotní péče, sociálního zabezpečení a důchodů,
6. seznámení s pracovištěm (náborář zaměstnance doprovází a formálně předá přímému nadřízenému),
7. nadřízený ústně seznamuje zaměstnance s právy a povinnostmi, předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, informace o sociálně hygienických podmínkách při práci,
8. seznámení se spolupracovníky,
9. přidělení instruktora (nebo supervizora),
10. seznámení s místem, kde budou práce prováděny, zadání a předání strojů, nástrojů, počítače, ...

Výběr pracovníků



Přípravná fáze se skládá ze tří kroků:

- Náplň práce a pracovní podmínky
- Náplň práce
- Nabídka zaměstnání

Fáze hodnocení se skládá z osmi kroků:

- Posouzení dotazníků a dokumentů žadatele
- Předběžný rozhovor – doplnění reality v dokumentech a dotaznících
- Testování kandidátů – testy pracovní způsobilosti nebo využití tzv. assessment centra (diagnostický program) a development centra (vzdělávací program)
- Výběrový pohovor – pohovor
- Zkoumání referencí
- Lékařské vyšetření
- Rozhodnutí o výběru žadatele
- Informování uchazečů o rozhodnutí
- Není nutné absolvovat všechny kroky fáze hodnocení. Použití všech nebo některých kroků závisí na povaze pracovního místa a kvalifikaci pracovního místa v něm, na počtu uchazečů, na firemních zvyklostech a podobně. U uchazečů s nízkou kvalifikací pouze posouzení dotazníku a referencí.

Metody výběru



DOTAZNÍK

ŽIVOTOPIS – Oblíbená metoda výběru personálu, ale zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou.

Recenzenti uchazeče se samozřejmě v životopise zaměřují především na informace související se vzděláním a zkušenostmi uchazeče.

TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI – V zásadě se až na výjimky nejedná o psychologické testy.

V dnešní době jsou obzvláště módní testy osobnosti.

Obecně platí, že testy pracovní způsobilosti jsou pomocným nebo doplňkovým nástrojem pro výběr zaměstnanců, ale jejich využití klesá hlavně u tzv. psychologických testů.

Životopis



- Při psaní životopisu je nutné si uvědomit, že životopis může být jedním z faktorů, které rozhodnou o vaší budoucnosti. Životopis je první dokument, se kterým váš budoucí zaměstnavatel přijde do styku.
- Vzhledem k tomu, že první dojem je velmi důležitý a záleží vám na tom, aby vaše snaha při hledání brigády neskončila tím, že svůj životopis před pozváním na osobní pohovor odložíte na hromádku "Odmítnuto", dejte si pozor hned na začátku. Kdykoli se budete ucházet o práci na částečný úvazek nebo o práci, všude vás budou žádat o životopis.
- V současné době je velmi často požadováno zaslání tzv. strukturovaného životopisu. Jedná se o stručný, heslem psaný text, ze kterého jsou na první pohled jasné informace, které vašeho potenciálního zaměstnavatele nejvíce zajímají. To znamená, že nemá být reflexí vašeho života, ale vyžadovat logicky uspořádaná fakta týkající se co největšího počtu pracovních míst, o která máte zájem. Přehledný životopis o vás může hodně prozradit. Bude to znamenat, že nejste, můžete se soustředit na to, co děláte atd. Životopis totiž není jen o obsahu, ale také o formě. Při psaní životopisu musíte mít na paměti, že nejste jediní, kdo se uchází o volné místo, ale jste jediný, kdo ho chce získat. Snažte se proto být originální, ale zároveň konkrétní a struční. Samotný životopis by neměl mít více než dvě stránky. Některé informace můžete napsat již v úvodní motivaci nebo motivačním dopise. Jasně v něm uvedete, v jakém oboru chcete pracovat nebo o jakou konkrétní pozici máte zájem. Zároveň zde uveďte zdroj, kde jste se o této pozici dozvěděli (kontaktní osoba, webové stránky, noviny apod.), z jakých důvodů se o ni ucházíte a proč jste nejvhodnějším kandidátem.

Životopis - struktura



Každý strukturovaný životopis by měl obsahovat následující údaje::

- **Jméno a příjmení**
- **Kontaktní údaje:**
 - Adresa
 - Telefon
 - Mobilní
 - E-mail
 - Zkontrolujte si kontaktní údaje, které uvedete, aby se nestalo, že se vám kvůli nesprávné číslici nepodaří zastihnout a ztratíte šanci na pozici, o kterou se ucházíte.
- **Datum a místo narození**
- **Vzdělávání**
 - Při výčtu vzdělání začněte od konce. (VŠ, SŠ, ZÁKLADNÍ ŠKOLA). Uveďte časové údaje - od kdy do kdy jste studovali, název a sídlo školy, specializaci, způsob ukončení studia (maturita, státní zkouška).

Životopis - struktura



• Předchozí pracovní zkušenosti

- Při prezentaci svých předchozích pracovních zkušeností, stejně jako u vzdělání, nejprve uveďte své poslední zaměstnání a poté pokračujte chronologicky. Zadejte časové údaje - od kdy do kdy jste na místě pracovali, adresu a také jméno a telefon kontaktní osoby, od které by váš potenciální budoucí zaměstnavatel mohl získat doporučení.
- Pokud máte zájem pracovat v příbuzném oboru a na obdobné pozici, se kterou již máte zkušenosti, uveďte, za co jste byli zodpovědní a jakou práci jste vykonávali, případně uveďte svůj osobní přínos pro společnost.

Jazyky

- Sem napište, jakými jazyky a na jaké úrovni mluvíte.

Dovednosti

- V této kategorii jsou uvedeny činnosti, jako je práce s počítačem, řidičský průkaz nebo znalost určitého profesního oboru. Nikdy nepřikrášľujte: Během pohovoru může být odhaleno vaše přikrášľení. Nezapomeňte si napsat, kdy byste mohli začít pracovat. Zdůrazněte své aktivity a zájmy, pokud podporují váš profesní cíl nebo ukazují vaše dovednosti, rozhled nebo inteligenci.

Zájmy

- Tato část není ve vašem životopise podmínkou, ale vaše zájmy hodně napoví o vaší osobnosti.

Podpis

- Pokud zasíláte svůj životopis poštou, měl by být vlastnoručně podepsán.

Životopis - struktura



- **Mějte to na paměti při psaní životopisu:**
 - Napište svůj životopis na čistý kancelářský papír formátu A4.
 - Ideální délka životopisu je jedna stránka, maximálně dvě.
 - V případě, že váš životopis přesahuje jednu stránku, v žádném případě jej netiskněte na jeden list na obě strany, ale samostatně na dva listy papíru.
 - Při psaní životopisu používejte vždy pouze jedno písmo, nepoužívejte zkratky. Vyhněte se ozdobným nápisům,
 - K životopisu můžete přiložit i svou fotografii, ale ne fotku v plavkách nebo z turistického výletu.
 - Fotografie je připojena v pravém horním rohu.
 - Pokud jste během studia studovali nebo pracovali někde v zahraničí, nezapomeňte to uvést ve svém životopise.
 - Zkontrolujte si pravopis sami po sobě! Životopis s gramatickými chybami je velké faux pas.
 - Je také dobré neposílat stejný životopis e-mailem několika společnostem najednou. To je netaktické a neucivé.

Vzor životopisu:

Meno:
Adresa:
Telefón:
E-mail:

Vzdelanie

2001-2007 Fakulta medzinárodných vzťahov, Ekonomická univerzita, Bratislava
1996-2001 Gymnázium Ladislava Novomeského, Senica

Doplnkové vzdelanie

1998-2000 Jazykový kurz z Nemeckého jazyka, Eduko
1996-1997 Stredoškolský výmenný program, USA, California, Paso Robles High School

Pracovné skúsenosti

2004-2006 Profesia, spol. s r. o.
Pozícia: koordinátor projektu info.profesia.sk
Náplň práce: písanie, úprava a aktualizácia článkov o trhu práce, monitoring tlače

2000-2004 ABC, a.s.
Pozícia: asistentka marketingového manažéra
Náplň práce: administratíva, support pre oddelenie marketingu, vybavovanie telefonátov

Jazykové znalosti

Anglický jazyk - aktívne
Nemecký jazyk - pokročilý
Španielsky jazyk - mierne pokročilý

Počítačové znalosti

Adobe PageMaker - expert
Internet (e-mail, www) - pokročilý
FrontPage - základy
Microsoft Access - základy
Microsoft Excel - pokročilý
Microsoft Outlook - pokročilý
Microsoft PowerPoint - pokročilý
Microsoft Word - expert

Vodičský preukaz

Vlastnosti a záujmy

flexibilita, komunikatívnosť, príjemné vystupovanie, odolnosť voči stresu, cestovanie, literatúra, šport, verejné dianie

Motivační dopis



Jak správně napsat motivační dopis:

- Při hledání práce vás zaměstnavatel může také požádat o zaslání motivačního dopisu nebo motivačního listu.
- Životopis a motivační dopis jsou dva základní dokumenty při ucházení se o zaměstnání.
- V životopise poskytujeme zaměstnavateli základní informace o sobě – kdo jsme, co umíme a čím jsme si prošli.
- Motivační dopis slouží k orientaci v životopise. Můžete v něm vyzdvihnout své dovednosti, znalosti a zdůraznit to, na co při psaní životopisu nebyl prostor.
- V motivačním dopise byste měli reagovat na všechny body uvedené v pracovní nabídce.
- Na konci dne zdůrazňujete, že jste osoba, kterou zaměstnavatel hledá.
- Abyste psaní motivačního dopisu zvládli hravě, pojďme se podívat na to, z jakých částí by se měl skládat.

Motivační dopis



- **Adresa**

- V horní části motivačního dopisu naleznete své kontaktní údaje: jméno a příjmení, titul, adresu bydliště, telefonní kontakt. Pod vaší adresou vpravo je adresa společnosti, u které se ucházíte o místo. Je výhodné, pokud znáte jméno osoby, která má na starosti výběr zaměstnanců. Pokud tento název neznáte, je dobré zavolat do společnosti a zjistit název.

- **Prvý odsek**

- V první části motivačního dopisu zaměstnavateli sdělíte, odkud jste se o volném pracovním místě dozvěděli. Pokud jste se o něm dozvěděli z médií, uveďte prosím také konkrétní název, např. z novin a datum vydání. Dále uveďte, o jakou pozici se ucházíte. Mnoho uchazečů o zaměstnání na tento detail zapomíná.

- **Druhý odsek**

- Ve druhém odstavci stručně shrňte své znalosti, schopnosti (vzdělání související s danou pozicí, speciální schopnosti: zvládnutí PC programů, absolvované školení) nebo zkušenosti (předchozí pracovní zkušenosti, zkušenosti při studiu...). Cílem je dokázat, že jste ten, koho hledají. Mějte na paměti, že všechny informace by měly souviset s prací, o kterou máte zájem.

- **Třetí odsek**

- Třetí odstavec by měl zdůraznit vaše osobnostní rysy, které vás odlišují od ostatních kandidátů.

- **Na koniec**

- V posledním odstavci vyjádřete přání setkat se k osobnímu pohovoru. Zároveň jim poděkujte za čas, který věnovali vaší žádosti.

Motivační dopis



- **Datum, místo, podpis**

- Datum by mělo být vždy aktuální. Pokud posíláte motivační dopis poštou, měli byste jej vždy podepsat ručně. Elektronický podpis je přípustný pouze pro zasílání dokumentů elektronickou poštou.

- **Nezapomeňte na to při psaní motivačního dopisu:**

- ✦ Pokud posíláte motivační dopis poštou, musí být vždy napsán ručně.
 - ✦ Motivační dopis pište vždy pouze na obyčejný papír formátu A4, nikoli na dopisní papír apod.
 - ✦ Stejně písmo použijte i v motivačním dopise a životopise.
 - ✦ Nebud'te příliš struční, ale ani příliš "upovídání". Motivační dopis by se měl vejít na jednu stránku.
 - ✦ Pokud posíláte motivační dopis e-mailem, použijte stejné písmo jako v životopise.
 - ✦ Motivační dopis není převyprávěný životopis, je třeba ukázat, jak byste byli pro zaměstnavatele přínosní.
 - ✦ Motivační dopis je specifický pro každou pozici. V žádném případě neposílejte jeden motivační dopis hromadně všem společnostem. Pro každou společnost byste měli vytvořit samostatný motivační dopis, zdůraznit ty zkušenosti, znalosti, které jsou pro společnost důležité.
-
- Nepište o tom, co byste chtěli dělat, ale mějte na paměti, jak byste mohli prospět zaměstnavateli.
 - Zkontrolujte si pravopis sami po sobě! Motivační dopis s gramatickými chybami je velké faux pas.

Príklad motivačného listu:

Mgr. Pekna Krasná, Národná trieda 22, 845 50 Bratislava

ITC Comp, a.s.
Ing. Velmy Veselý
Prešporská 154
842 31 Bratislava

VEC: Žiadosť o zamestnanie

Na základe inzerátu, uverejneného v týždenníku Profesia dňa 10.3.2006, by som Vás chcela požiadať o prijatie do zamestnania. Zaujímam sa o pozíciu "vedúci pracovného tímu".

Z predchádzajúceho pracovného života mám skúsenosti s prácou s ľuďmi - organizáciou práce, identifikáciou vzdelávacích potrieb, motiváciou jako i koučingom zamestnancov. Ovládam strojopis a prácu s PC - Word, Excel, Internet, Outlook, Power Point. Plynule hovorím po anglicky.

Medzi moje osobnostné vlastnosti patrí: komunikatívnosť, zodpovednosť, pozitívny prístup k riešeniu problémov a schopnosť pre tímovú spoluprácu. Verím, že pre Vašu spoločnosť by som bola prínosom.

Ak Vás moja žiadosť o zamestnanie oslovila, rada Vám doplním ďalšie informácie o sebe na základe osobného pohovoru. Za kladné vybavenie mojej žiadosti Vám vopred ďakujem.

S pozdravom

Pekna Krasná

Súhlasím so správou, spracovaním a uchovaním mojich osobných údajov v spoločnosti ITC COmp, a.s.. Poskytnutie údajov je dobrovoľné a bez dôsledkov s tým, že tieto údaje môžu byť spracované pre účely databázy uchádzačov o zamestnanie v zmysle Zák. č. 428/2002 Zb. o ochrane osobných údajov. Súhlas je daný na dobu neurčitú a podľa § 20 odst. 3 cit. zákona je ho možné kedykoľvek písomne odvolať.

V Bratislave 15.10.2010

Účel hodnocení výkonnosti



Najdôležitejšie

- Zvýšenie pracovných výkonov
- Odmeňovanie podľa zásluh
- Rozhodovanie o povýšení pracovníkov
- Poskytovanie rád zamestnancom
- Motivácia pracovníkov
- Hodnotenie schopností pracovníkov
- Zabezpečovanie, kedy je potrebné poskytnúť školenie
- Zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami a vedúcimi
- Spolupráca pri stanovovaní cieľov kariéry zamestnancov
- Zvýšenie efektívnosti práce
- Rozhodovanie o premiestňovaní pracovníkov
- Rozhodovanie o ukončení pracovného pomeru
- Podpora dlhodobého plánovania
- Hodnotenie procesu prijímania pracovníkov

*Najmenej
dôležité*



Účel hodnocení a konflikty



Kritéria pro hodnocení výkonnosti



Znalosti, zručnosti, schopnosti, potreby, vlastnosti	Pracovné správanie	Výsledky
odborné vedomosti	plnenie úloh	obchodná činnosť
odolnosť voči záťaži	dodržiavanie nariadení	objem výroby
schopnosť koordinácie	ohlasovanie problémov	kvalita výrobkov
licencie a osvedčenia	opatrné chovanie k zariadeniu	odpad/zmätky
podnikateľské schopnosti	spracovanie dokumentov	Úrazovosť
ctížiadosť	dodržiavanie pravidiel	opravy zariadení
sociálne potreby	pravidelná dochádzka	počet obslužených zákazníkov
spofahlivosť	podávanie zlepš. návrhov	spokojnosť zákazníkov
loajalita, schopnosť viesť	drogová abstinencia	
poctivosť, tvorivosť		

Měření výkonu



Porovnanie zo stanovenými cieľmi	Porovnanie s pracovnými normami	Porovnanie medzi jednotlivými pracovníkmi
Riadenie podľa stanovených cieľov	Fyzické sledovanie	Zoradenie
	Hodnotiace dotazníky	Nútené rozdelenie
	Hodnotiace stupnice	
	Kritické prípady	
	Hodnotiace stupnice orientované na pracovné správanie	
	Hodnotiace správy	

Metody hodnocení pracovního výkonu



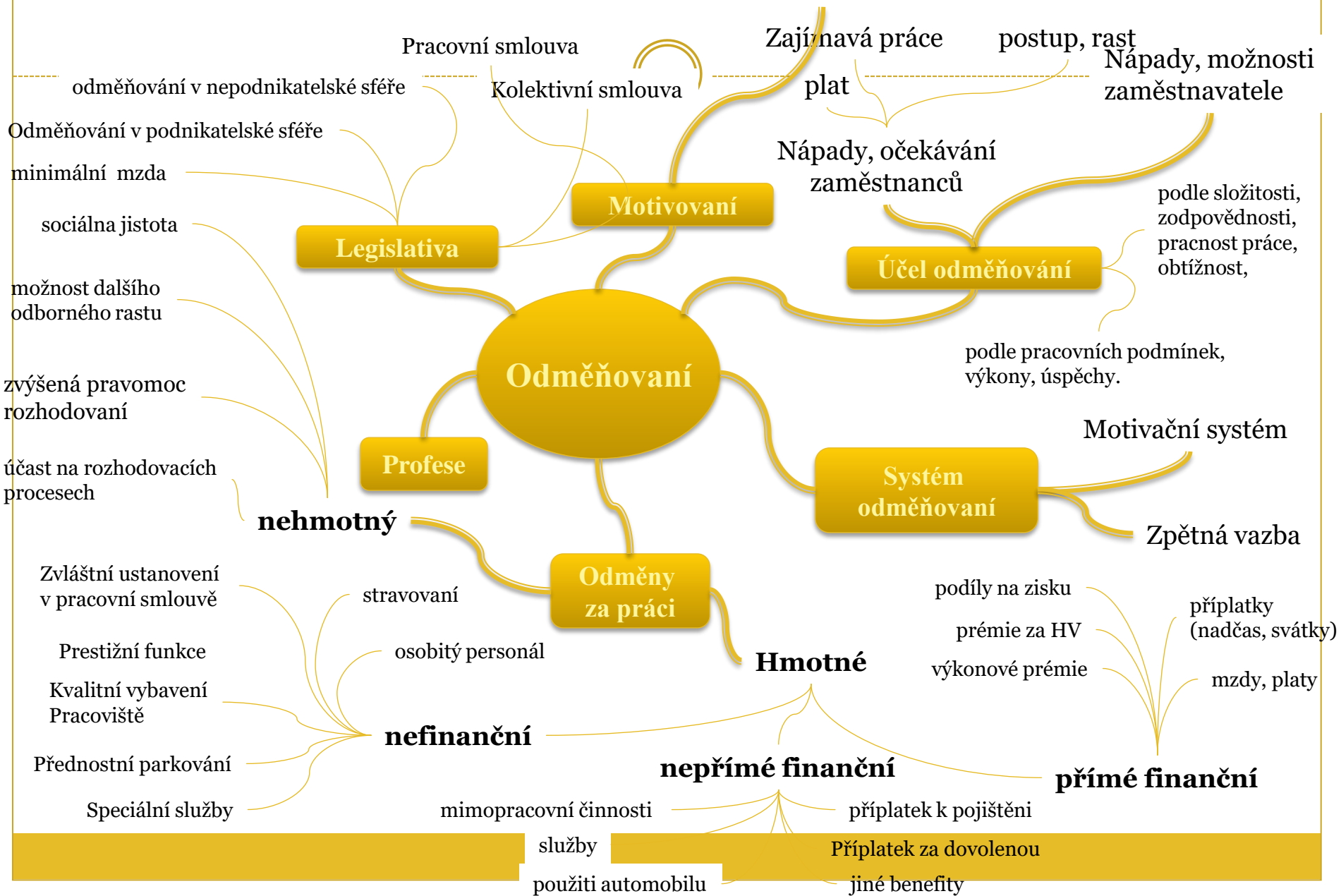
Metóda	Zabezpečenie spätnej väzby a konzultácie	Použitelnosť pri odmeňovaní	Minimalizácia nákladov	Vyvarovanie sa chýb pri hodnotení
Riadenie podľa stanovených cieľov	<u>Vynikajúce</u> : určuje konkrétne problémy, nedostatky a plány	<u>Zlé</u> : na dšstandardné ciele jednotlivých subjektov sťažujú vzájomné zrovnávanie	<u>Zlé</u> : drahé, náročné na čas	<u>Dobré</u> : založené na pozorovaní, odráža obsah práce, malé chyby
Hodnotiace dotazníky	<u>Priemerné</u> : určuje všeobecné problémy, ale nevenuje dostatočnú pozornosť ich zlepšeniu	<u>Dobrá - priemerná</u> : umožňuje porovnávať výsledky, pretože váhy redukujú rozdiely medzi rôznymi druhmi prác	<u>Priemerné</u> : drahý vývoj ale lacné používanie	<u>Dobré</u> : existujú spôsoby ako zvýšiť vzťah hodnotenia k pracovnému procesu a obmedziť chyby
Grafické hodnotiace stupnice	<u>Priemerné</u> : určuje problematické oblasti a poskytuje informácie o tom, čo je potrebné zlepšiť	<u>Dobrá - priemerná</u> : možnosť porovnávať výsledky, obťažná dokumentácia a obhájiteľnosť metódy	<u>Dobré</u> : finančne nenáročný vývoj aj využitie	<u>Priemerné</u> : pomere veľká pravdepodobnosť výskytu chýb

Metody hodnocení pracovního výkonu

Metóda	Zabezpečenie spätnej väzby a konzultácie	Použitelnosť pri odmeňovaní	Minimalizácia nákladov	Vyvarovanie sa chýb pri hodnotení
Hodnotiace stupnice orientované na pracovné správanie	<u>Dobré:</u> určuje, aké pracovné správanie vedie k problémovým situáciám	<u>Dobré:</u> výsledky založené na pracovnom správaní, možno ich dokumentovať	<u>Priemerné:</u> drahý vývoj ale lacné používanie	<u>Dobré:</u> založené na pracovnom správaní, môže obmedziť výskyt chýb
Hodnotiace správy	<u>Nie je známe:</u> záleží na zvolenom námete	<u>Zlé:</u> neposkytuje súhrnné výsledky, neumožňuje porovnávať zamestnancov	<u>Priemerné:</u> finančne nenáročný vývoj ale drahé využitie	<u>Nie je známe:</u> dobré postrehy môžu obmedziť výskyt chýb, chyba štruktúra
Porovnanie pracovníkov (poradie, nútená distribúcia)	<u>Zlé:</u> založené na všeobecných faktoroch, málo konkrétne.	<u>Zlé- priemerné:</u> poskytuje súhrnné výsledky, ťažko obhájitelná metóda	<u>Dobré:</u> finančne nenáročný vývoj aj využitie	<u>Priemerné:</u> väčšinou homogénne, náchylné ku chybám

Odměňování

Motivovaní je odměňování, ale nikoliv jen odměňování



Charakteristika mzdových foriem (hrubého příjmu)



Charakteristika mzdových forem (hrubého příjmu)

1. Hrubý příjem zaměstnance tvoří:

1. základná složka
2. pohyblivá složka

1. Základná složka

- a) tarifní část - časová, úkolová, podílová, smíšená, smluvní mzda (plat),
- b) mzdové zvýhodnění,
- c) náhrada mzdy,
- d) doplatek mzdy.

Charakteristika pohyblivé složky

a) prémie



- prémiová sazba ze mzdy
- Zvýšení a snížení sazby pojistného
- stanovení ukazatelů pojistného - měsíční, čtvrtletní, roční pojistné

b) odměny

- určení nadřízeným pracovníkem z objemu MP určeného k tomuto účelu
- měsíční, čtvrtletní, roční odměna

c) doplňkové odměny

- z fondu doplňkového odměňování v družstvech

d) Osobní ohodnocení

- bodování specifikovaných kvalitativní a kvantitativní kritéria
- stanovení hodnoty bodu z objemu přiděleného k tomuto MP

e) Podíly na zisku nebo ztrátě

- rozdělení čistého zisku podniku – nepodléhá zdaněníDP

Možnosti stanovení složek individuálního platu



<i>Mzdovotvorný faktor</i>	<i>Zložka mzdy a možné spôsoby jej výpočtu</i>
Pracovná funkcia	Mzdový tarif (€ za hodinu alebo mesiac)
Pracovný výsledok a správanie pri práci	Mzdová forma určená: - pevnou sumou (€/časová jednotka) - % zo mzdového tarifu (€)
Mimoriadne okolnosti v práci	Príplatky a mzdové zvýhodnenie určené: - pevnou sumou (€/časová jednotka) - % zo mzdového tarifu (€) - % z priemerného zárobku (Sk)
Vplyv trhu práce	Odráža sa v mzdovej hladine zložky mzdy, najmä vo výške mzdového tarifu

Způsoby odměňování



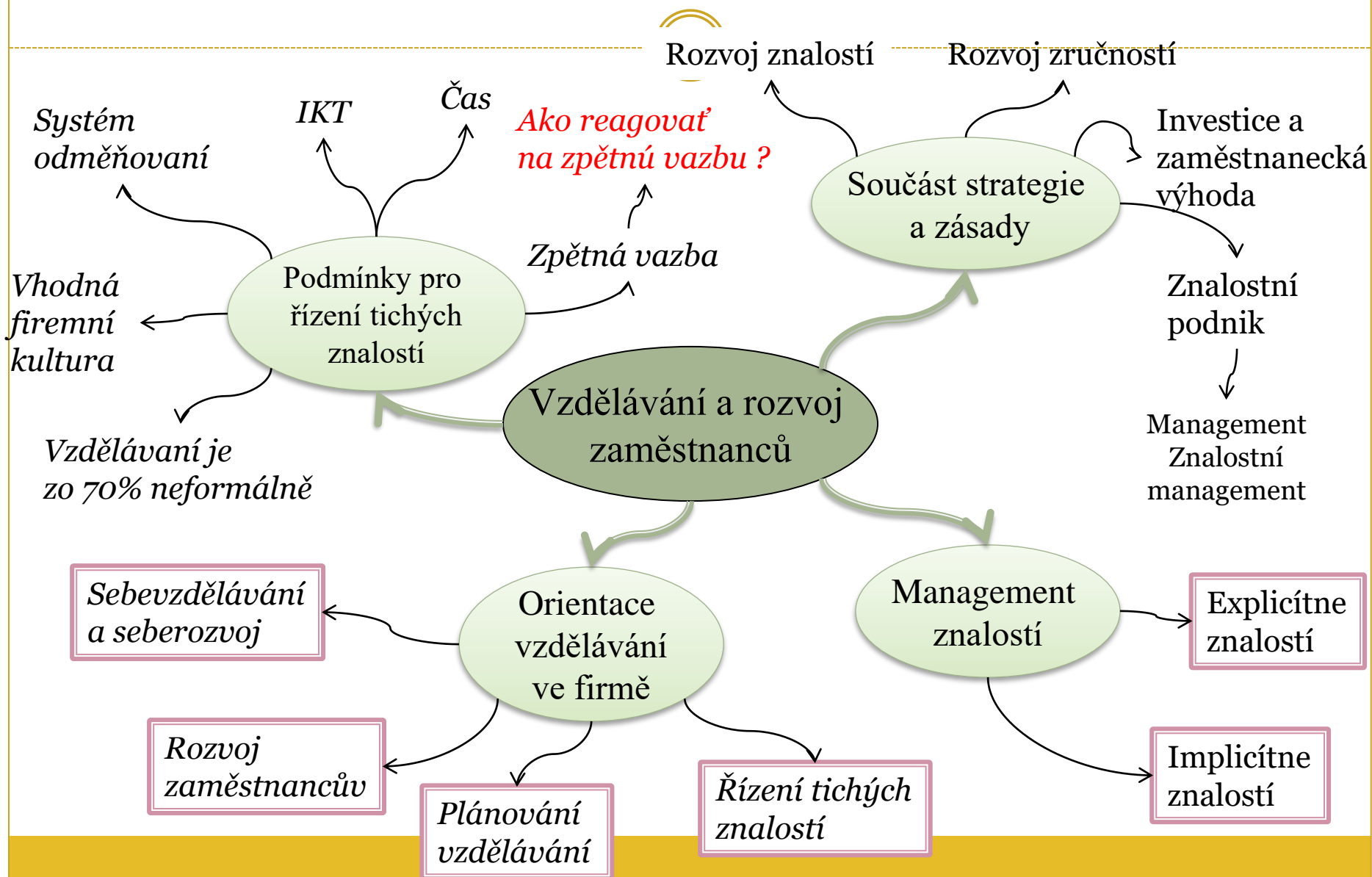
1. peněžní odměňování

- nominální a reálný příjem

2. nepeněžní odměna

- a) naturální forma mzdy
- b) tzv. systém odměn mimo mzdového charakteru
- **poskytování různých typů benefitů** pro zaměstnance, např. firemní byt, služební auto, benzín, mobilní telefon,
- **poskytování sociálních dávek a služeb** (další volno na odpočinek, finanční poradenství, osobní poradenství, rekreační zařízení a další),
- **Využívání zdrojů sociálního fondu** - příspěvky na dopravu, stravu, rekreaci, kulturní a sportovní akce, akce pro děti zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců nebo poskytování výročních příspěvků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců



Vedení



- Vedení týmu a styl vedení
- Pracovní motivace
- Pracovní stimuly a motivační účinek odměňování a odměňování
- Účast
- Skupinové chování a skupinová dynamika
- Komunikace

Vedení – styly vedení

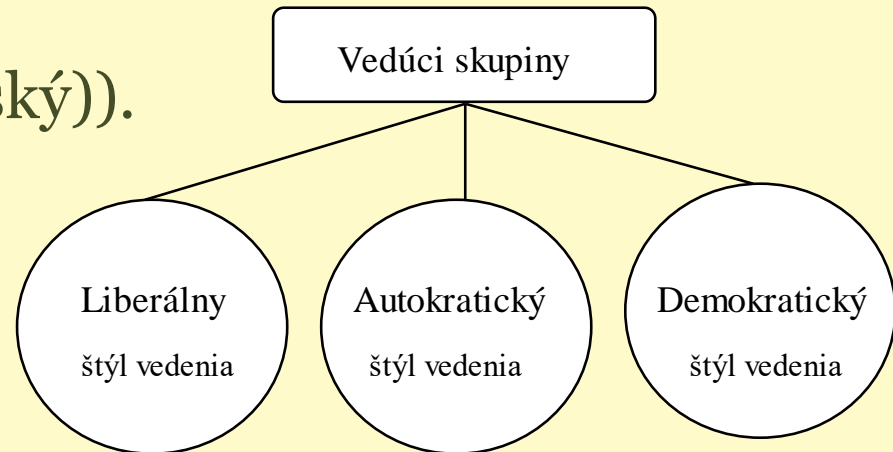


- Stylem vedení se rozumí způsob chování vedoucího vůči podřízeným (k podřízené pracovní skupině).
- Můžeme charakterizovat tři základní styly vedení:

- Autokratický styl (autoritářský).

- Demokratický styl.

- Liberální styl (otcovský), Laissez-faire).



Autokratický – styly vedení



- **Autoritářský (autokratický) styl vedení.**
- Veškerá autorita je soustředěna na manažera.
- Komunikace je centrálně orientována na lídra.
- K realizaci rozhodnutí používá tresty a odměny.
- Výhodou tohoto stylu vedení je rychlost rozhodování.
- Nevýhodou tohoto stylu je slabá podpora pracovní skupiny.



Vedení – styly vedení



- **Autoritářský (autokratický) styl vedení.**
- vysoká produktivita skupiny z hlediska množství
- kvalita práce, inovace jsou diskutabilní
- ve skupině se formují různé tábory jednotlivců (strach z autority a trestu - agresivita, nespokojenost, podrážděnost □)
-
- **A/ Skupina se sklonem bát se autority:**
- zájem o práci bez dozoru je nízký
- pasivní podřizování se příkazům
- nízký kontakt mezi pracovníky
- nespokojenost s prací - neprojevuje se otevřeně
- silná závislost na vůdci
-

Vedení – styly vedení



- **B/ Skupina demonstrující svou nespokojenost** □
- agrese
- otevřená nespokojenost
- programová práce proti vůdci
- hledání neformálního vůdce (konflikt mezi vůdci - odchod jednoho z nich)
- -----
- individuální rozhodování lídra
- neakceptování mezilidských vztahů a názorů členů skupiny
- násilné navazování kooperativních vztahů
- Podceňování důležitosti informování týmu.

Vedení – styly vedení



- **Demokratický styl vedení.**
- Vedoucí skupiny přihlíží k přáním a přáním členů skupiny.
- Účast na rozhodování zvyšuje motivační účinky.
- Výhodou tohoto stylu vedení je růst morálky členů skupiny, jejich podpora, kvalitnější rozhodování zpracovaná na základě kolektivního rozumu.
- Nevýhodou tohoto stylu vedení je pomalost v rozhodování, rozdělení odpovědností, kompromisy, které nemusí znamenat optimální řešení.



Vedení – styly vedení

• **Demokratický styl vedení.**



- průměrné množství provedených úkolů
- vysoká kvalita a inovace procesů
- vyšší zájem o práci
- originalita myšlení a postupů
- podíl členů na rozhodování o cílech, metodách a postupech
- vyšší spokojenost s prací
- konstruktivnější připomínky k činnosti a vedení skupiny
- přijetí stanoviska členů skupiny
- týmové diskuze
- osobní pohovory
- vedení logickým přesvědčováním
- podrobné informace o perspektivách, vývoji, variantách postupů
- jasný cíl ve vedoucím skupiny
- použití delegování
- zájem o správnou motivaci
- využití kreativity členů skupiny
- můžete si vybrat, zda budete pracovat podle vlastních postupů
- propagace návrhů od členů skupiny

Vedení – styly vedení



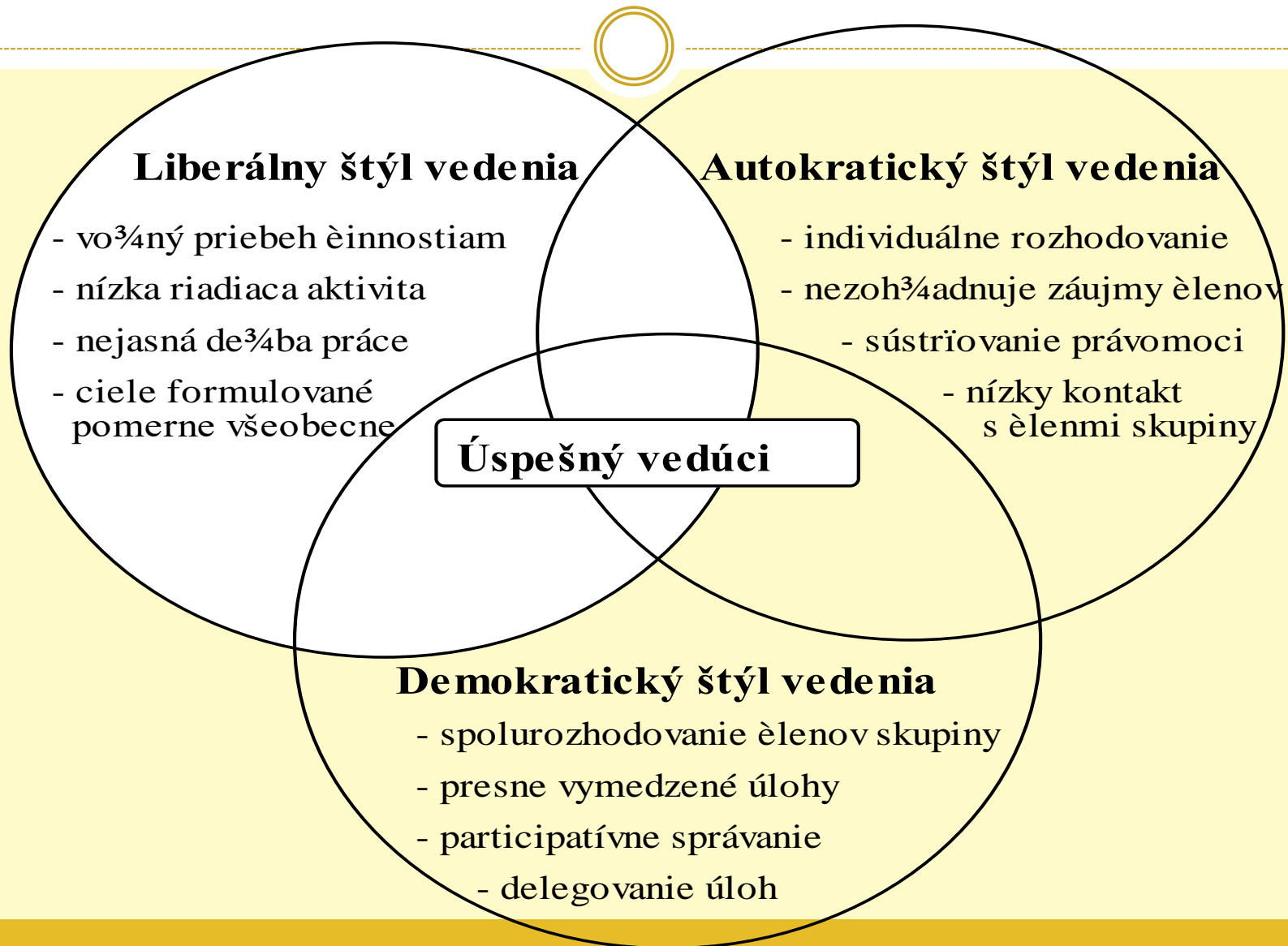
- **Liberální (laissez-faire) styl vedení.**
- Nebo "dělej si, co chceš".
- Může to znamenat vytvoření příležitosti pro individuální růst, větší nezávislost.
- Nevýhodou může být ztráta sounáležitosti skupiny - chaos.
- Tento styl vedení nepřinesl pozitivní výsledky ani z hlediska spokojenosti s prací, ani z hlediska výkonu.

Vedení – styly vedení



- **Liberální (laissez-faire) styl vedení - charakteristické rysy:**
- nízká produktivita skupiny v dlouhodobém provozu
- problémy s kvalitou i kvantitou
- nespokojenost členů s postupem práce
- nespokojenost s výkonem
- nespokojenost se statusem
- konflikty, nižší kázeň
- pracují svým vlastním způsobem, někteří dělají totéž
- nízká manažerská aktivita lídra
- neexistuje žádná přesná dělba práce
- nejasné termíny dokončení úkolů
- spodní řídicí systém
- hodnocení pracovníkem není ovlivněno výkonem
- cíl skupiny je formulován obecně
- častá kritika managementu
- nízká závislost na vůdci
- malý efekt práce
- vyžaduje zástupce
- pro členy nezávislé, zodpovědné, kreativní, odborné.

Vedení – styly vedení



STYL VEDENÍ

dle Tannenbaum a Schmidt



-
- **Styl vedení má 4 proměnné:**
 - vedoucí (osobnost, preferovaný styl)
 - vedení (potřeby, postoje, schopnosti podřízených)
 - úkol (cíle a požadavky na práci)
 - kontext (organizace, její hodnoty a předsudky)

STYL VEDENÍ

- **Vedoucí:**

- osobní hodnotový systém a zkušenosti
- podřízení a kolegové
- potřeba jistoty
- přístup
- stres

- **Vedení:**

- očekávání
- zájem o problém nebo situaci
- úroveň tolerance nejistoty
- minulé zkušenosti

- **Úkol:**

- znak
- časové rozpětí
- komplexnost
- prostor pro chyby

- **Kontext:**

- struktura
- technologie
- řídicí systém
- kultura



STYL VEDENÍ

dle Tannenbauma a Schmidta

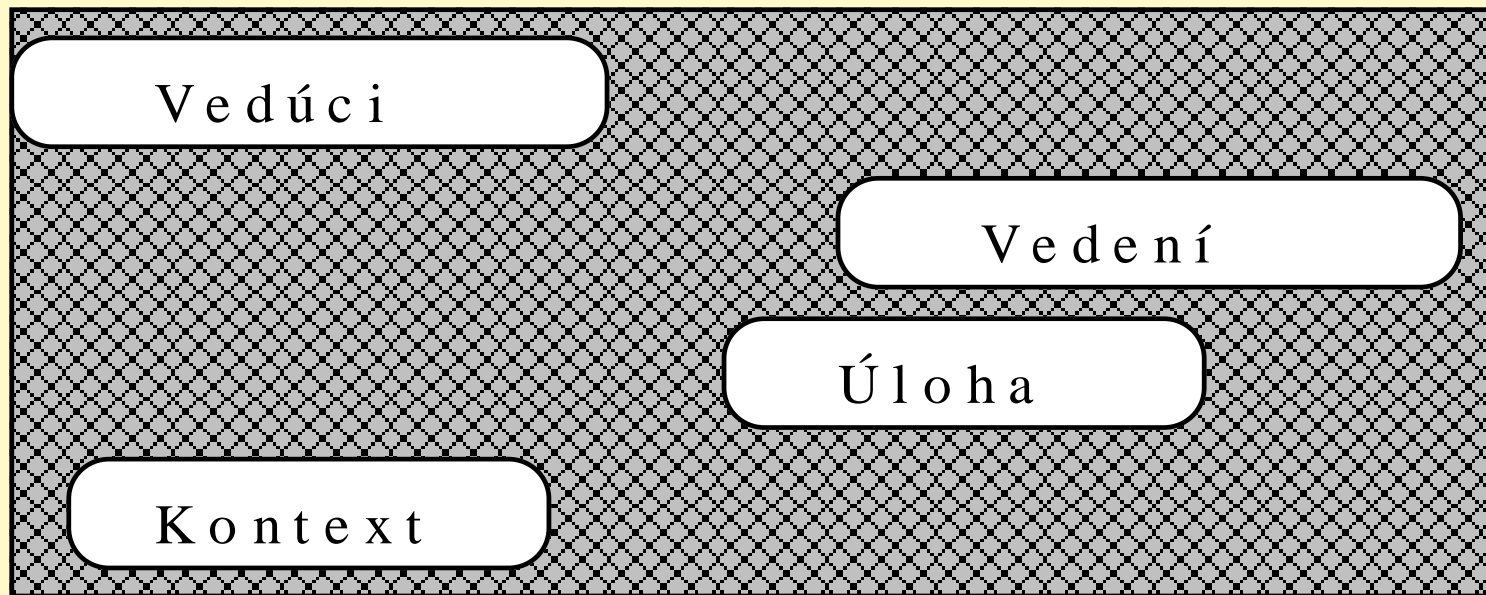
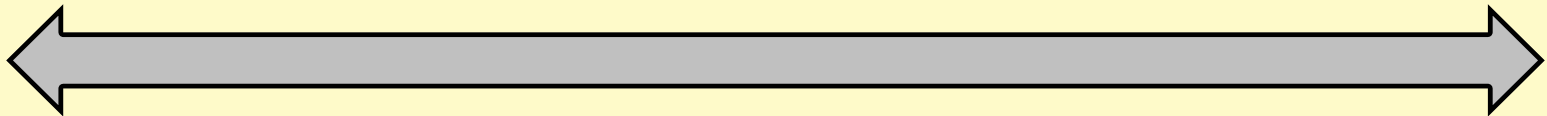


- Situace B

Direktivny

Š T Ý L

Konzultativny



STYL VEDENÍ

dle Tannenbauma a Schmidta



- Situace B

MANAŽÉR:

rozhoduje

získa si ¾udí
pre rozhodnutia

predkladá návrhy
prijíma otázky

rozhodnutie prí-
pustné zmenám

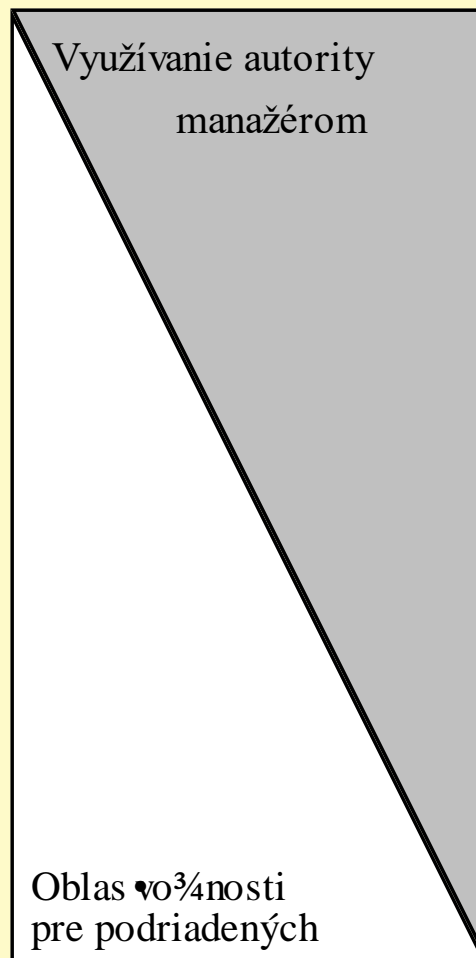
predkladá problém
prijíma návrhy a
rozhoduje

žiada skupinu aby
rozhodovala s ním

vo¾anos podriade-
ných v rámci
definovaných
limitov



Vedenie orientované na vedúceho

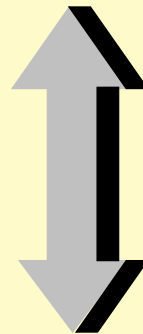


Vedenie orientované na podriadených

FIEDLEROVA TEORIE VEDENÍ

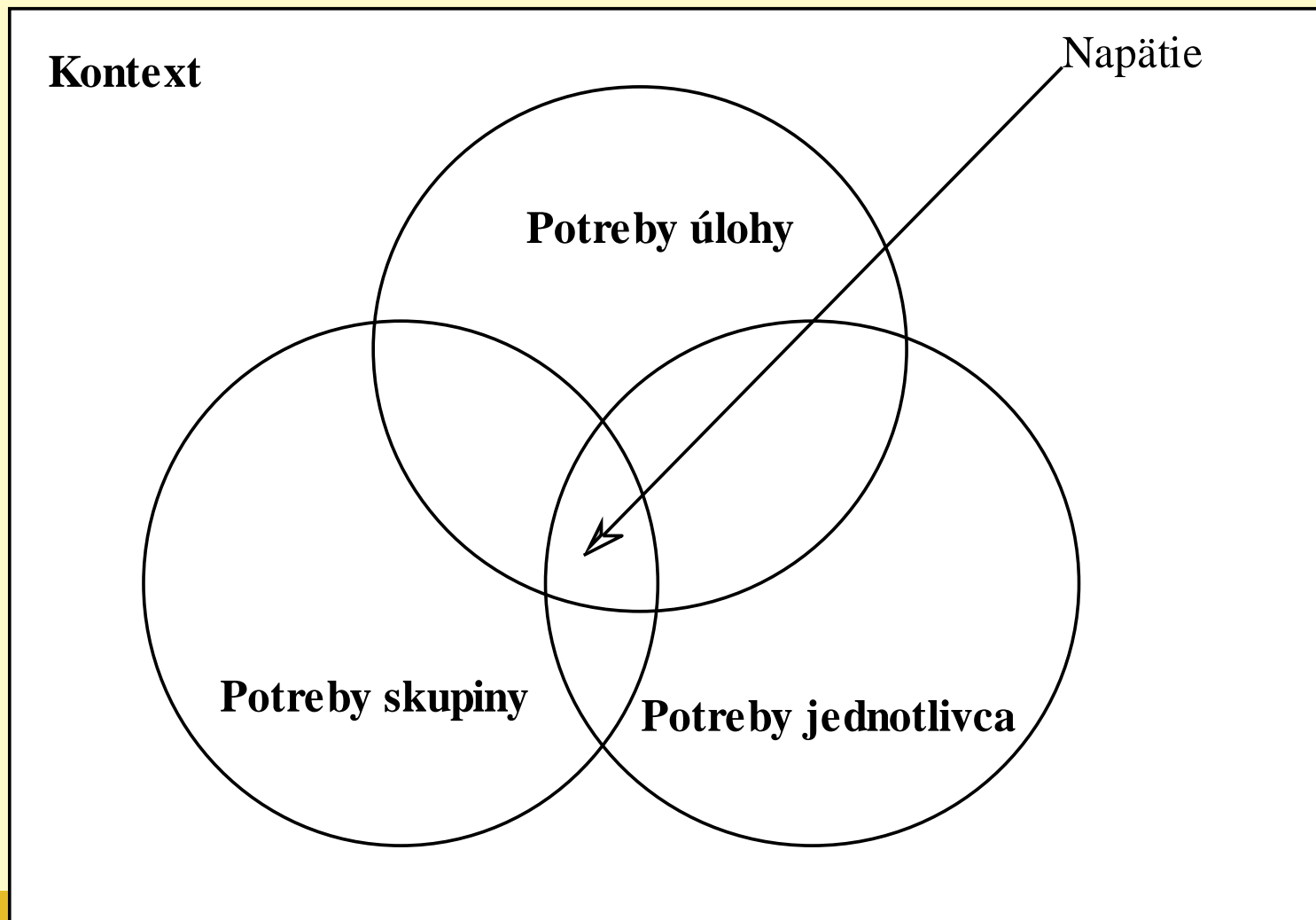


- **Styl vedení má 4 proměnné:**
- lídr (osobnost, preferovaný styl)
- leadership (potřeby, postoje, schopnosti podřízených)
- úkol (cíle a požadavky na práci)
- kontext (organizace, její hodnoty a předsudky)



HARMONIZACE

ADAIROV FUNKČNÍ PŘÍSTUP



ADAIROV FUNKČNÍ PŘÍSTUP



- definování úkolu (cíl a jeho rozpis)
- plánování (laterální myšlení, vyhodnocování variant a sestavení plánu)
- instruktáž (příprava, objasnění, zjednodušení, revitalizace, svépomocí)
- kontrola (klíčové události, normy)
- evaluace (reporty, lidé by měli vědět, jak jsou hodnoceni)
- motivace
- organizování (funkčnost)
- jít příkladem (správné hodnoty a úroveň vůdčích osobností)

Vedení – pracovní motivace



- **Myšlení, aktivita a iniciativa lidí.** Jsou hnacím prvkem rozvoje každé organizace. Myšlenková aktivita, stejně jako pracovní iniciativa, nemůže být diktována nebo vynucována mocí.
- **Je nutné vytvořit takový systém řízení,** ve kterém lidé sami chtějí pracovat, dosahovat spokojenosti s prací, čímž se zvyšuje pracovní morálka, disciplína a stabilita pracovního týmu.
- **Pracovní motivace je zaměřena na vytváření pravidel a** podmínek působících na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal pracovní energii v souladu se záměrem vedení organizace.
- **Velmi výstižně ji charakterizoval P.T. Young:**
"Pracovní motivace je proces znovuzrození nebo stimulace pracovní činnosti, udržení aktivity v běhu a směřování aktivit na určitou předem zvolenou cestu".

Vedení – pracovní motivace



- Teorie motivace studuje aspekty lidského chování:
 - kolik pracovník vyrobí, tj. množství a rychlost práce (kvantitativní stránka),
 - co dělá nebo chce dělat (kvalitativní aspekt),
 - jak se projevuje v práci (vnější forma chování).
- Dalším členením pracovního chování je:
 - **1/ Vnitřní**, ve kterém není možné okamžitě zaregistrovat jeho obsah. Vnitřní chování se projevuje navenek ve výrazech obličeje, gestech, ale také ve výsledcích práce.
 - **2/ Vnější chování** je okamžitě přímo registrovatelné.



Vedení – pracovní motivace

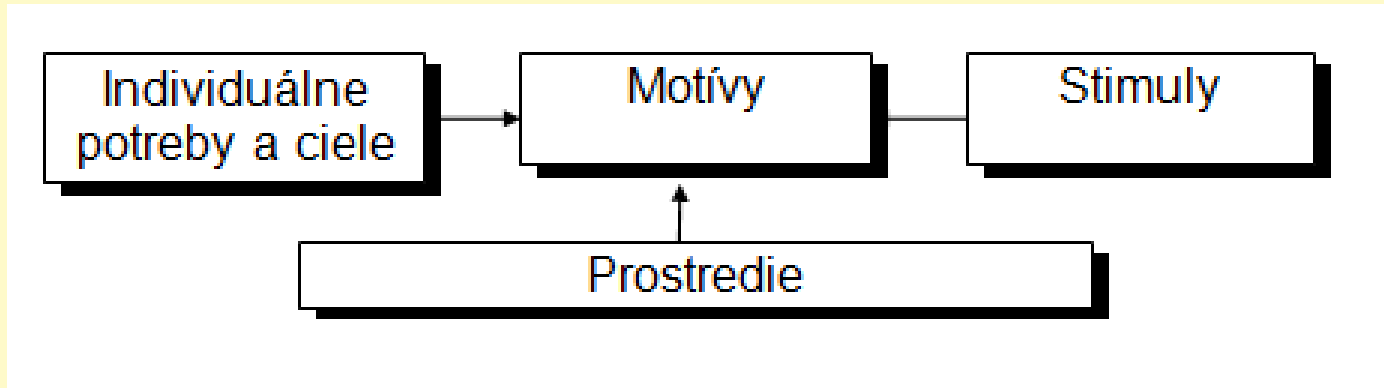


- Motivačním faktorem je především:
 - lidské **potřeby**,
 - **prostředí**, ve kterém pracuje a žije,
 - samotná **osobnost** člověka.
- Tyto faktory vytvářejí motivy k jednání a jejich projevy.
 - **Motiv** je pohnutka, příčina činu.
 - **Podněty lidského jednání** - důležitá složka regulace lidského chování vnějšími bezprostředními impulsy k jednání.
- Tyto dva faktory (podněty a motivy) působí na člověka současně a toto jednání a jeho výsledek lze nazvat **procesem motivace jednání**.

Vedení – pracovní motivace

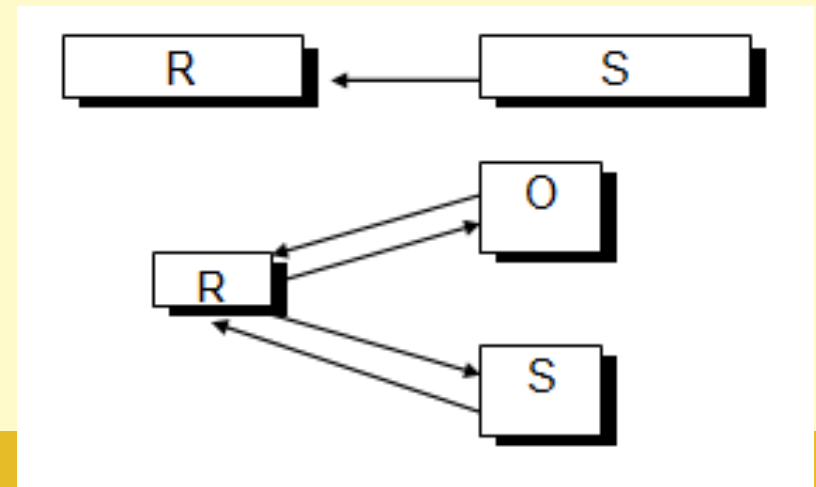


- Motivační faktory



- Prvním nejjednodušším modelem pracovní motivace je Taylorův model. Podle tohoto modelu je lidské chování (reakce R) funkcí podnětu.

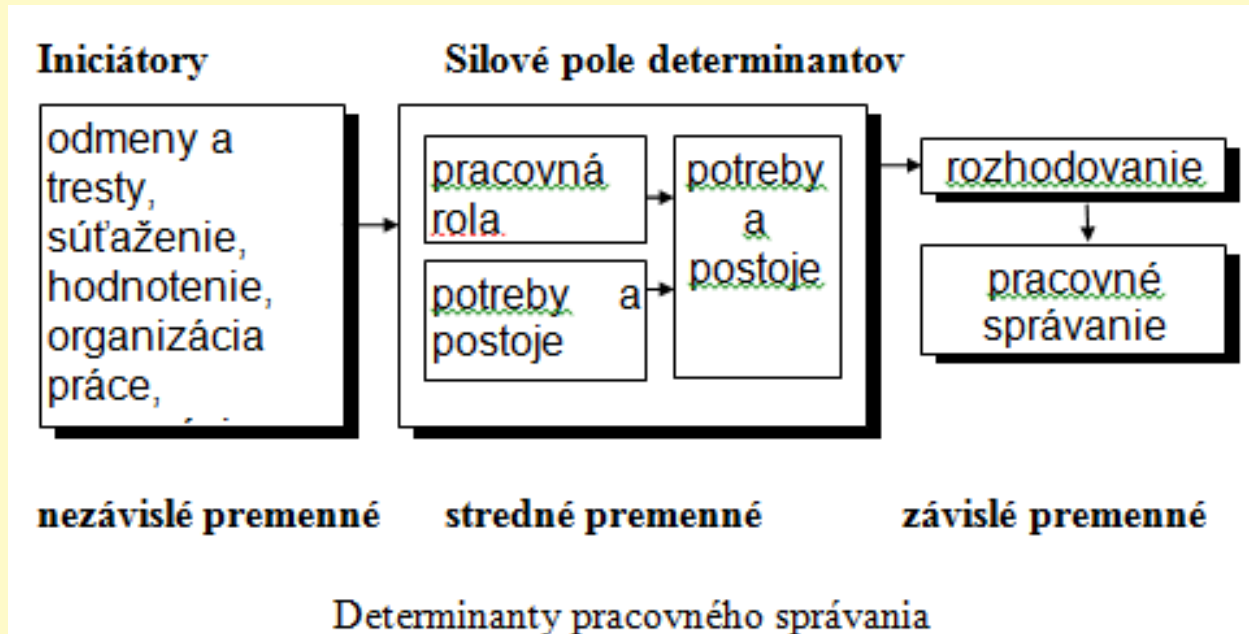
- R – reakce
- S – stimul
- O - osobnost



Vedení – pracovní motivace



- **Determinanty vnitřního chování** jsou individuální potřeby a individuální postoje.
- **Determinanty vnějšího chování** jsou pracovní úkol a pracovní skupina.



Vedení – pracovní stimuly a motivační efekt mezd



• **Stimuly lze rozdělit na:**

- **1/ Věcné hodnocení plnění mzdou**, odměnami, prémiei, podílem na zisku nebo pokutou za nekvalitní výkon práce, snížení mezd, odměny, nepřiznání odměny.
- **2/ Věcné hodnocení výkonnosti** poskytováním přínosů. Například financováním získávání kvalifikací, účastí na studiích, konferencích, sympoziích, stážích, studijních pobytech, rekreaci, exkurzích, úpravě pracovní doby, zapůjčením vybavení a vybavení.
- **3/ Delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti** nebo naopak ztráta vedoucího funkce při špatném plnění řídicích úkolů.
- **4/ Pravidelné hodnocení výsledků práce**, profilu jednotlivce, jako podklad pro povýšení, návrhy odměn, vyznamenání, penále.

Vedení – pracovní stimuly a motivační efekt mezd



- 5/ **Výběr do systému přípravy** manažerů ke studiu, studijní pobyty.
-
- 6/ **Zveřejňování výsledků práce** jednotlivců nebo kolektivů, trestání těch, kteří neplní stanovené úkoly, odměňování těch, kteří vynikají.
-
- 7/ **Pro kontrolu** a celý styl manažerské práce manažera.
-
- 8/ **Inherentní povaha vykonávané práce.**
-
- 9/ **Hodnocení výsledků práce podniku**, postavení v ekonomice, personální politika podniku, princip vzdělávání, školení a rotace manažerů, princip plné kvality.

Vedení – participace



- Pod pojmem participace rozumíme vzájemnou spolupráci při tvorbě rozhodnutí, tj. že podřízení jsou tedy z hlediska rozhodovací úrovně na stejné úrovni jako jejich nadřízení.
- V praxi se participace může projevovat různými způsoby:
 - společné stanovování cílů;
 - společné řešení problémů,
 - rozhodování v poradních výborech, komisích,
 - výběr volených zástupců;
 - dobrovolná a spontánní účast na řešení úkolů zlepšovacího hnutí apod.

Vedení – participace



- **Známe participaci různých typů:**
 - a/ Podle stupně **obdržené authority**.
 - b/ Podle **počtu účastníků**.
 - c/ **Směrnice o účasti** (prostřednictvím volených zástupců).
 - d/ **Dobrovolná účast** představuje vlastní iniciativu pracovníků při řešení problémů.



Vedení – participace



- **a/ Podle stupně uznávané authority.**

- Vedoucí pracovníci mají předem určenou formální autoritu, která se odvíjí od jejich postavení.
- Mají přístup k informacím nezbytným pro rozhodování, mají právo rozhodovat a jsou za svá rozhodnutí odpovědní.
- Míra zapojení dalších spolupracovníků je dána mírou sdílených informací.
- Manažer může sám činit příslušná rozhodnutí, nebo může problém konzultovat s podřízenými. Záleží na něm, zda část své formální autority přenesse na podřízené.
- Míra obdržené autority se proto může lišit. Do značné míry je však také závislá na stylu řízení.

Vedení – participace



- **B/ Podle počtu účastníků.**

- Kvalita rozhodnutí a rozsah řešených problémů může záviset také na počtu osob, které se účastní účasti.
-
- Čím více lidí se však do akce zapojí, tím delší je čas strávený řešením problémů.
-
- Musí být nalezena optimální míra mezi těmito dvěma proměnnými:
 - ✦
 - ✦ čas potřebný k vyřešení problémů,
 - ✦ počet zúčastněných osob.

Vedení – participace



- **c/ Participace direktivní** (prostřednictvím volených zástupců).
 - Při tomto typu participace účastníci jednají přesně podle kompetencí, které jim v manažerské hierarchii náležejí.
- **d/ Dobrovolná účast** je vlastní iniciativou pracovníků při řešení problémů.
 - Sami dávají manažerovi podněty k rozhodování.
 - Manažer však musí projevit zájem o jejich názory a přístup k práci.
 - Každý z jejich návrhů musí být projednán a vyhodnocen.

Vedení – participace



- **Pravidelnosti úspěšné participace:**
- Aby byla participativní strategie úspěšná, musí platit určité obecné podmínky:
 - **a/ Dobrovolnost.** Souvisí to se stupněm volnosti účasti. Zaměstnanci nesmí být k účasti nuceni, i když vedoucí může v určitých případech od zaměstnanců vyžadovat, aby se účastnili.
 - **b/ Zapojení kvalifikovaných poradců.** Tito poradci jsou speciálně vyškoleni, aby se mohli účastnit a poskytovat poradenské služby. Podle jejich vztahu k organizaci mohou být externí nebo interní. Nesmí však být trvale zapojeni do práce týmu, ve kterém jsou odborně, aby byla zajištěna objektivita. Optimální efektivita poradců vyžaduje jejich oddělení od pracovního týmu.

Vedení – participace



- **c/ Časový horizont.** Úspěšnost participace závisí také na časovém horizontu, který bývá delší například v případě řešení organizačních úkolů. K účasti je třeba přistupovat systematicky a nelze ji odložit na určité datum. Dobré participativní vztahy se budují koncepčně v delším časovém horizontu.
-
- **d/ Pohled na systém.** Souvisí s propojeností a vzájemnou informovaností různých složek na různých úrovních správy. Čím efektivnější je práce, tím lépe je tým informován o dalším využití výsledků své práce a kdy cítí, že má podporu shora.

Vedení – participace



- **Participace v pracovních skupinách**
- V rámci participace se na řešení daného úkolu obvykle podílejí všichni členové týmu.
-
- **Problémem je však zajištění samotné účasti. Například:**
 - **Porady zaměstnanců** (v pravidelných časových intervalech, v menších i větších skupinách apod.).
 - **Teambuilding** v kratším nebo delším časovém úseku k vyřešení určitého problému.
 - **Sensing.** Slouží potřebám vrcholového managementu ke zjištění rozdílných postojů zaměstnanců.
 - **Kroužky kvality.**
 - **atd.**

Vedení – participace



- **SENSING.**
- Podstatou sensingu je vytvoření obvykle čtyř pracovních skupin složených takto:
 - 1. pracovní skupina – je složená z techniků a úředníků,
 - 2. pracovní skupina - je složena z odborníků a specialistů,
 - 3. pracovní skupina - je složena z manažerů,
 - 4. pracovní skupina - je složena z pracovníků z různých oborů a úrovní řízení.
- Pracovní skupiny vytváří nebo navrhuje personální ředitel. Určuje pořadí schůzek, kterých se účastní i generální ředitel.
- Před samotnou schůzkou musí personální ředitel vytvořit kreativní atmosféru pro poradu tak, aby probíhala bez zábran.
- Generální ředitel naslouchá diskusím, nezasahuje do nich, ale může klást doplňující otázky.

Vedení – skupinové chování



- **Chování skupiny**

- Skupina je reprezentována alespoň dvěma jednotlivci, kteří se navzájem ovlivňují svými činy. Tyto skupiny mohou být:
 - **formální**, tj. určené organizační strukturou a řešící určité pracovní úkoly,
 - **neformální**, nepodložené formální strukturou a jinak organizačně určené.
- Podle jiného kritéria je lze rozdělit do skupin:
 - **vedený** (manažer a jeho podřízení),
 - **kusová práce** (vytvořená k dosažení určitého cíle),
 - **zájem** (přidružení zaměstnanci podle určitých zájmů),
 - **přátelský** (obvykle vzniká mimo pracovní proces).

Vedení – skupinové chování



- **Úkoly skupiny.**

- Úkoly, které skupiny vykonávají, ovlivňují chování skupiny a spokojenost jejích členů.
- Čím složitější je úkol, který skupina řeší, tím větší nároky jsou kladeny na členy skupiny.
- Členové mají větší smysl pro zodpovědnost a mohou více uplatňovat své znalosti a schopnosti.

- **Důležitost skupinové soudržnosti.**

- **Soudržnost skupiny se zvyšuje**, když členové skupiny tráví čas společně, skupina není příliš velká, existují vnější příznivé podmínky a když práce skupiny může stavět na svých předchozích úspěších.
- **Soudržnost skupiny je spojena s její produktivitou**, která je dále spojena s normami chování a zvyky, které ve skupině vládou.

Vedení – skupinové chování



- **Pracovní chování.**

- Do značné míry to závisí na přízni nebo nepřízni prostředí, ve kterém skupina působí.
- Míra shody mezi zaměstnanci a manažerem ovlivňuje ochotu pracovníků řídit se jejich pokyny a věnovat se činnostem, které nejsou přímo definovány pracovní pozicí.
- Pocit porozumění mezi manažerem a podřízenými je jednou z podmínek pro pocit spokojenosti na pracovišti.
- Naopak, konflikty vyvolávají napětí a nespokojenost.
- Také velikost kolektivu ovlivňuje pocit uspokojení. Čím větší kolektiv, tím více klesá pocit uspokojení. Velikost skupiny souvisí také s možnostmi vzájemné interakce. S jeho velikostí se vzájemná interakce snižuje.

Vedení – skupinové chování



- **Skupinu lze chápat** jako dynamický celek.
- **Skupinová dynamika** je charakterizována procesy změny.
-
- **Skupinová dynamika se zaměřuje na:**
 - a/ pro výzkum zákonitostí vývoje skupiny, probíhajících procesů, strukturních rysů úkolu, vzájemných závislostí členů,
 -
 - b/ pro sběr dat a soubor technik, od procesní analýzy, přes brainstorming až po metodu řízené dynamické interakce,
 -
 - c/ zvolit typ ideologie, kde středem je myšlenka demokratické organizace a demokratického stylu vládnutí.

Vedení – skupinové chování



- Jedním z nástrojů, které umožňují popis a charakteristiku skupiny, je dotazník (navržený Saderem).
 - autonomie
 - kontrolovat
 - flexibilita
 - "hédonický tón" (příjemné a nepříjemné pocity spojené se skupinou),
 - stejnorodost
 - důvěrnost
 - závislost členů skupiny na skupině,
 - Participace
 - prostupnost (upřímnost skupiny vůči novým členům skupiny),
 - potence (význam skupiny pro její členy),
 - polarizace (orientace na jediný cíl),
 - stabilita
 - strategie, tj. postavení členů v hierarchii skupiny,
 - "viscosity" (členové skupiny fungují jako jednotka),
 - velikost skupiny.
- Členové skupiny v něm hodnotí podle 15 kritérií profil skupiny, ve které pracují, pomocí 5bodové škály (od velmi dobrého po velmi špatný). Na základě hodnocení je pak vytvořen popis profilu skupiny.
- Navrhovaná kritéria pro charakterizaci skupinové dynamiky:

Vedení – komunikace



- **Pod pojmem komunikace rozumíme přenos a příjem informací.**
- Velmi často se také používá pojem sociální interakce nebo sociální komunikace, a to ve smyslu vzájemného působení alespoň dvou sociálních jednotek.
- Pomocí komunikace může manažer ovlivňovat chování a jednání partnerů.
- **Obsah a vztahový moment komunikace:**
 - Během komunikačního procesu dochází k verbalizovanému přenosu informací, přičemž současně probíhá neverbální komunikace, např. expresivní projevy, gesta apod.
 - Mezi těmito dvěma okamžiky může být harmonie a nesoulad. Sociální kontext značně modifikuje obsah sdílení (např. žalobní důvod).

Vedení – komunikace



- **Strukturování průběhu komunikace:**

- Průběh komunikace je strukturován subjektivním momentem.
- Různé pomlčky a interpunkce mohou vést k poruchám komunikace, které mohou vyvolat eskalaci napětí a dokonce agresivity.
- Nejlepší metodou, jak odstranit poruchy komunikace, je poruchu tematizovat, tj. mluvit o nich, vysvětlovat je. V případě závažných poruch je nutná pomoc třetí osoby.

- **Symetrický nebo komplementární průběh komunikace:**

- Průběh komunikace může být založen na uniformitě nebo rozmanitosti vztahů komunikátorů.
- Symetricky je komunikační vztah založen na jednotě názorů nebo snaze partnerů překonat rozdíly mezi nimi.
- Komplementární komunikační vztah se odehrává na základě protichůdných názorů obou partnerů. R
- Rozlišujeme progresivní komplementární vztahy, kde jeden z partnerů dominuje nad druhým, a regresivní komplementární vztahy, kde jsou vztahy mezi partnery symetrické.

Vedení – komunikace



- **Selektivita vnímání:**

- Proces vnímání je selektivní (selektivně tříděný) proces.
- Míra užitečnosti každé informace závisí na jejím posouzení příjemcem.
- Svobodné ovlivňování výběru vnímání není možné.

- **Formy komunikace:**

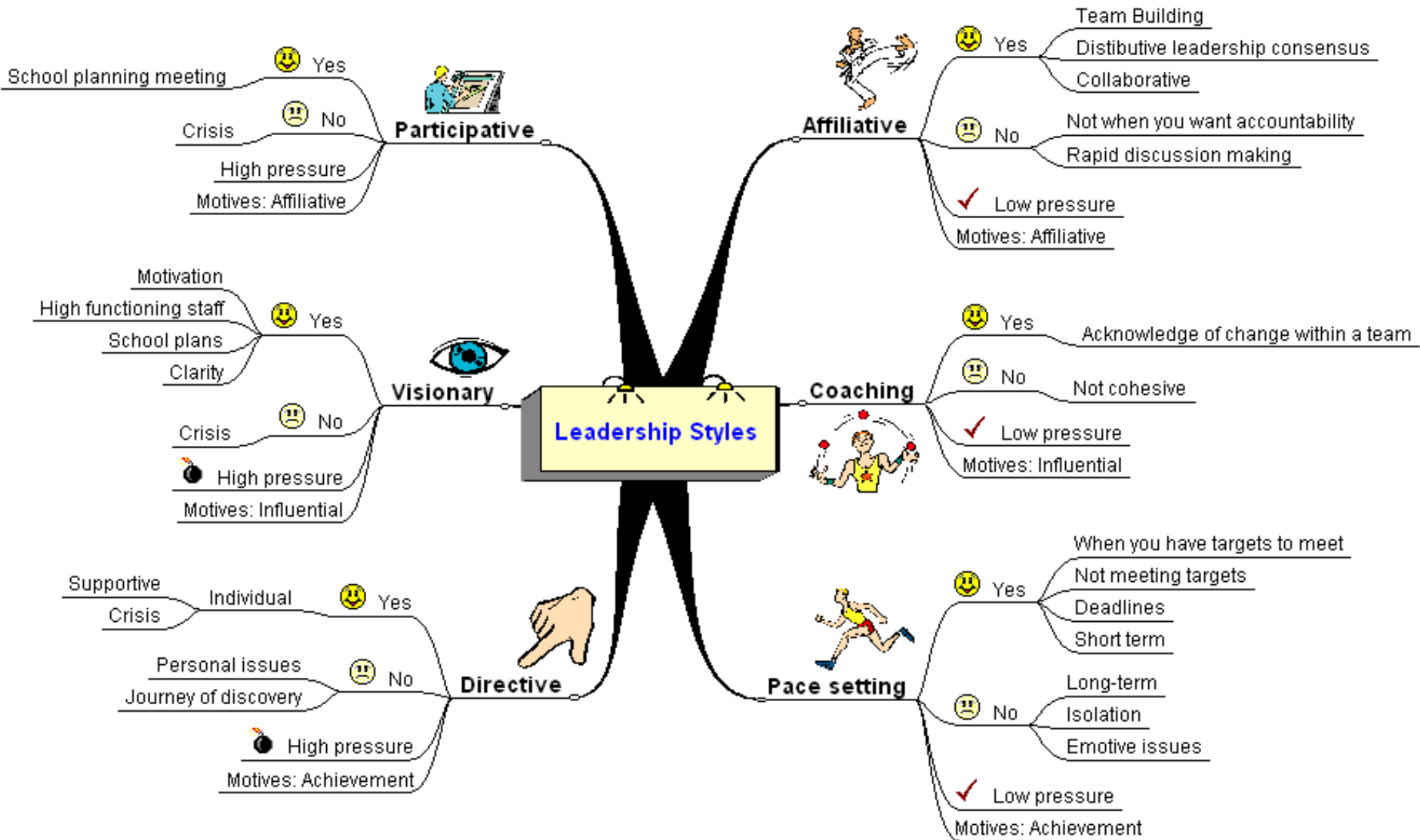
- a/ Projevy.
- b/ Vyjednávání a jednání.
- c/ Rozhovory.

Vedení – komunikace



- **a/ Projevy:**
 - příležitostná řeč (řeč),
 - informativní projev, který má následující
 - Základní formy: zpráva o činnosti, zpráva o činnosti
 - situace, referát, sdílení,
 - Účelná řeč.
- **b/ Vyjednávání, která se skládají z následujících fází:**
 - start-up time (úvod do problematiky, který zahrnuje navazování vztahů, konfrontaci názorů, sjednocování postupů),
 - vlastní akce (otevření problému a jeho řešení) zahrnuje argumentaci, sběr a vypracování alternativ, návrhy řešení, návrh kritérií pro řešení problému a rozhodnutí o návrhu optimálního řešení,
 - reflexní fáze (testování realizace problému) zahrnuje hledání případných chyb v rozhodování a stanovení dalších postupů.
- **c/ Rozhovor, který má dvě podoby:**
 - cílený pohovor,
 - kritický rozhovor.

Vedení - Leadership

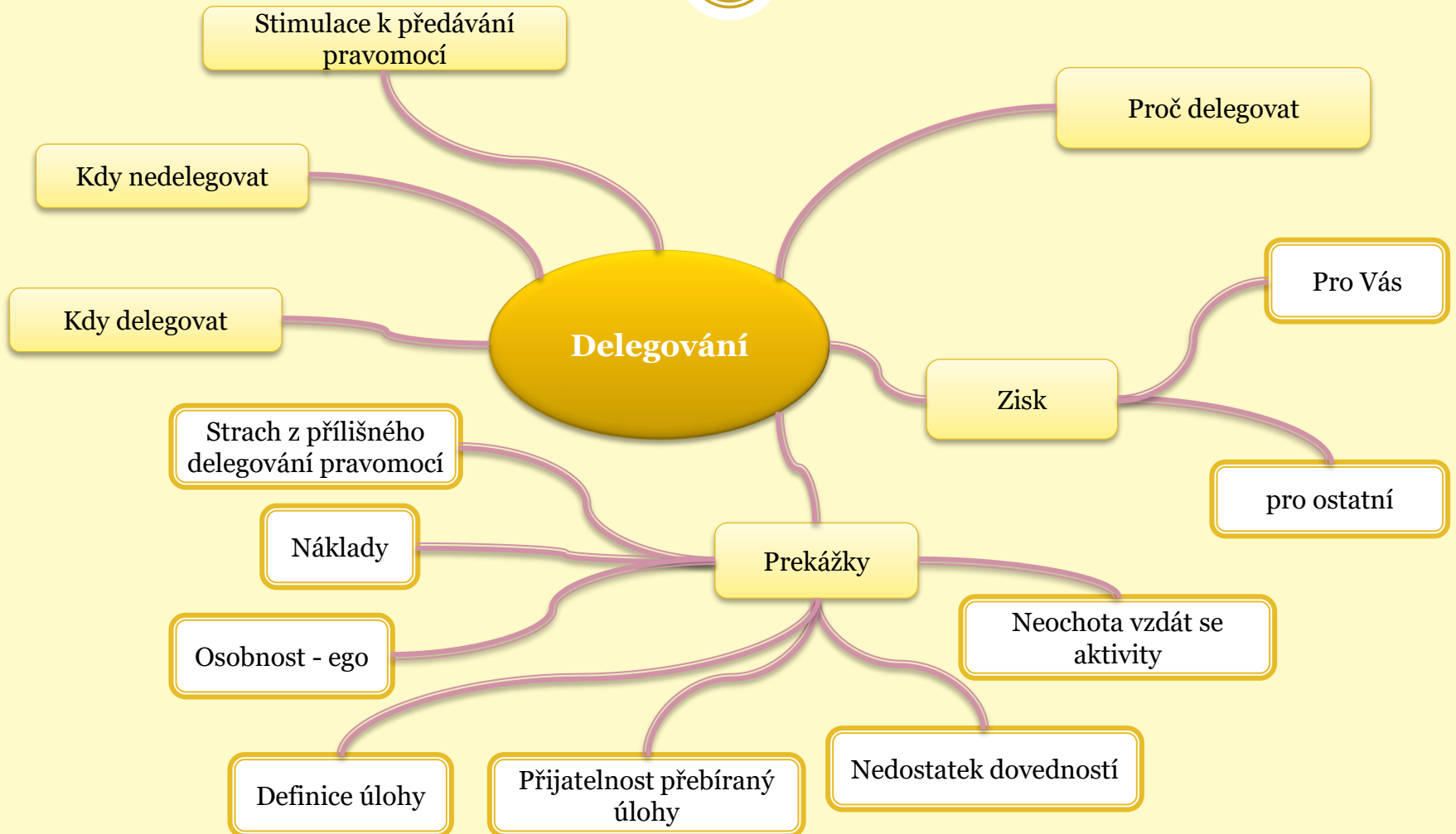


Delegování



- **Manažerské cíle:**
 - určovat, co a jak v práci delegovat,
 - překonání překážek bránících delegování pravomocí
 - Zvolte správný postup pro proces delegování.
 - používat koučovací techniky,
 - ved'te koučovací pohovor.

Delegování



Delegování

PRÍNOS PRO MANAŽERA	PRÍNOS PRO PRACOVNÍKY
<ul style="list-style-type: none">• Více času na důležité věci	<ul style="list-style-type: none">• Profesní růst
<ul style="list-style-type: none">• Více práce za kratší dobu	<ul style="list-style-type: none">• Lepší výsledky
<ul style="list-style-type: none">• Nové nápady a přístupy	<ul style="list-style-type: none">• Sebauspokojení
<ul style="list-style-type: none">• Rozvoj kompetencí pracovníků	
<ul style="list-style-type: none">• Motivace pracovníků	PRÍNOS PRO ORGANIZACI
<ul style="list-style-type: none">• Snadnější hodnocení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• Vyšší efektivita
<ul style="list-style-type: none">• Snadnější kontrola	<ul style="list-style-type: none">• Příprava personálních příplatků
<ul style="list-style-type: none">• Vyhýbání se stagnaci	<ul style="list-style-type: none">• Stabilizace pracovníků



Andrew CARNEGIE

Text na náhrobku: ***Zde leží muž, který věděl, jak přimět lidi, kteří byli lepší než on, aby pro něj pracovali.***

Byl jedním z nejbohatších mužů ve Spojených státech. Na začátku 20. století prodal US Steel za neuvěřitelných 350 milionů dolarů.

Za nejdůležitější aspekt svého úspěchu považoval efektivní delegování.

Delegování



○ Výhrady k delegování:

- ✦ radši to udělám sám, než abych to vysvětloval dělníkovi,
- ✦ pokud práci odvádí podřízený, není stejně kvalitní jako moje,
- ✦ delegování zbavuje vůdce možnosti kontroly;
- ✦ delegování dává podřízeným příliš mnoho pravomocí.
- ✦ vedoucí má dostatek času a nemusí ho delegovat.

○ Znamky špatného delegování:

- ✦ často se nedodržují termíny;
- ✦ někteří zaměstnanci jsou zatíženi více než jiní,
- ✦ vedoucí je tak zaneprázdněn, že se nemůže věnovat podřízeným,
- ✦ zaměstnanci si nejsou jisti, jaké jsou jejich pravomoci;
- ✦ organizace se rozhodují pomalu.
- ✦ zaměstnanci chtějí být často přerazováni,
- ✦ Talentovaní pracovníci se v práci nudí.

Delegování



○ Důvody pro nepřenesení pravomocí:

1. Pocit nenahraditelnosti.
2. Neochota opustit něco, co dobře známe.
3. Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.
4. Strach z neoblíbenosti.
5. Definování úkolů.
6. Naše EGO.
7. Náklady.
8. Strach z přílišného delegování.
9. Nedorozumění ze strany vedoucího pracovníka.
10. Strach ze ztráty kontroly.
11. Strach ze ztráty autority.
12. Strach ze ztráty pozice.

T. Baťa: Neočekávaná kontrola práce manažerů: Naléhal na nic netušícího manažera, aby okamžitě opustil pracoviště a nekontaktoval zaměstnance neustále. Pokud během nepřítomnosti vzniká na pracovišti chaos a problémy, pak to považoval za špatnou vizitku manažerské práce. Pokud ale pracoviště běží hladce, manažer se stává kandidátem na povýšení.

Delegování



○ Postup delegování:

1. Analýza práce:

- ✦ **Co delegovat** – rutinní práce; práce, které podřízení zvládnou lépe; drobná opakující se rozhodnutí; činnosti, které oživují rutinní práci; práce, která jim umožní získat zkušenosti; činnosti, které ztěžují práci.
- ✦ **Co nedelegovat** – formulace vize a cílů; kontrola a hodnocení výkonnosti; důvěrné informace; naprosto důležité úkoly; nové úkoly, na které však pracovníci nebyli připraveni.

2. Plánování delegování: cíl úkolu, lhůty, úroveň, potřebná rozhodnutí, rozsah přenesení pravomocí, pokyny, které má pracovník udělit, rozpočet, spolupráce s ostatními zaměstnanci, nezbytné informace, zapojení vedoucího, lhůta pro kontrolu, informování ostatních zaměstnanců.

3. Výběr vhodného pracovníka.

4. Jak delegovat.

5. Podpora delegování.

Delegování

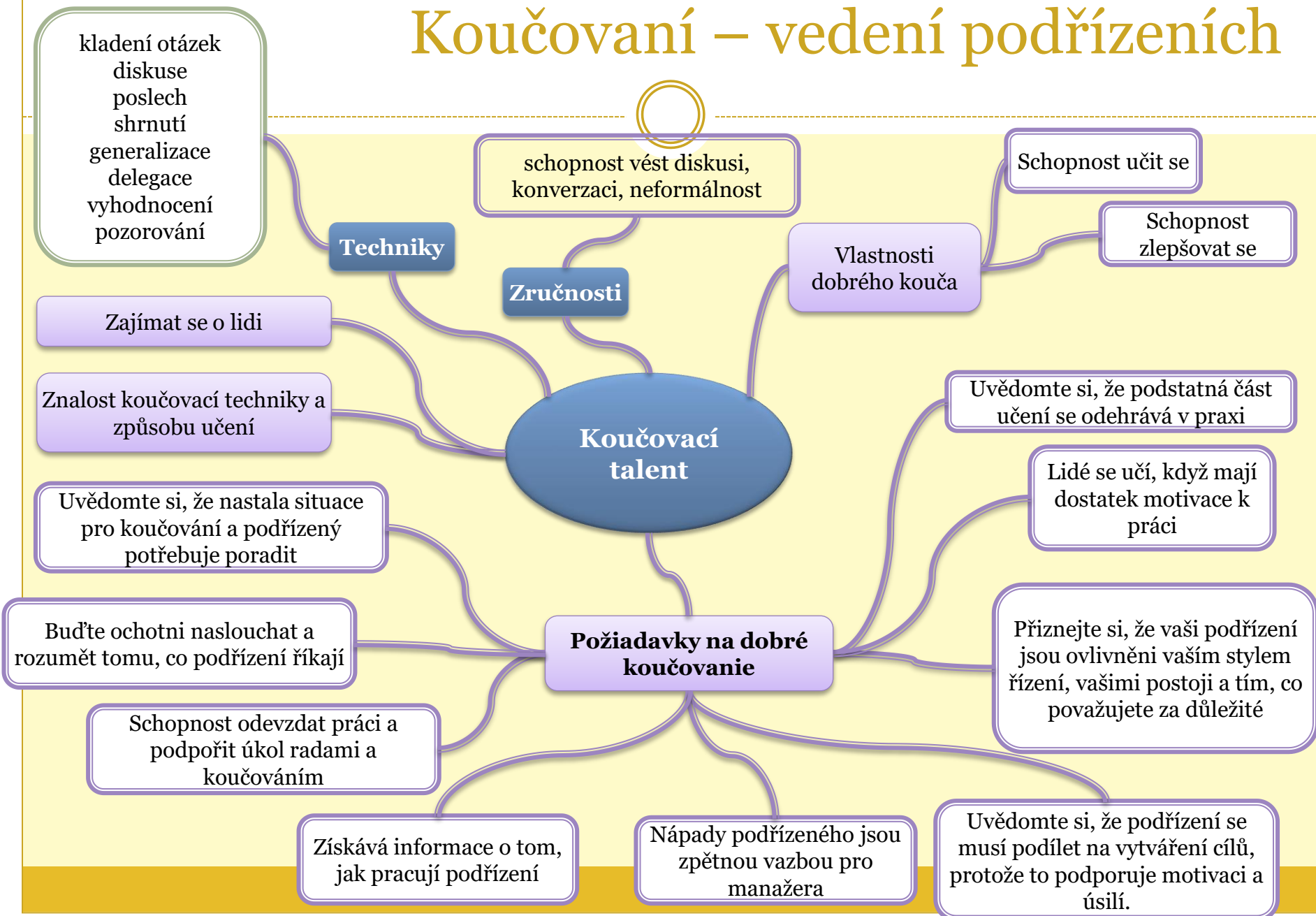


- **Výběr vhodného pracovníka.**
 1. Funguje delegování na konkrétní funkci?
 2. Kdo má zájem nebo je kompetentní?
 3. Pro koho bude delegování novou motivací?
 4. Komu delegovaná role pomůže růst?
 5. Kdo byl v minulosti při delegování přehlížen?
 6. Kdo má čas?
 7. Kdo je připraven k povýšení?

Delegování - Jak delegovat

Úroveň pravomocí	Úkol	Důvod
1	<i>„Podívejte se na to. Získejte všechny informace a nahlaste mi je. Rozhodnu se, co robiť.“</i>	Pracovník je nový, a proto si chce zachovat kontrolu vedoucího nad pokrokem a výsledkem.
2	<i>„Prozkoumejte tento problém a vyberte varianty řešení. Identifikujte jejich klady a zápory a jeden mi doporučte ke schválení.“</i>	Pracovník se rozvíjí a nadřízený chce vědět, jak k úkolu přistupuje a jak by se rozhodoval.
3	<i>„Záležitost prošetřit. Dejte mi vědět, co máte v úmyslu udělat, ale nedělejte nic, dokud vám to neřeknu!“</i>	Nadřízený si chce zachovat kontrolu nad průběhem pouze kvůli koordinaci nebo načasování.
4	<i>„Vyřešte to, ale dejte mi vědět, co hodláte udělat, a pokud neodpovím, udělejte to.“</i>	Nadřízený respektuje schopnosti a úsudek podřízeného, chce pouze kontrolovat rozhodnutí k realizaci.
5	<i>„Vyříd' to a pak mi dej vědět, co jsi udělal.“</i>	Pracovník má plnou důvěru nadřízeného, kterému stačí znát výsledek.
6	<i>„Vyříd'te to a další kontakt zde není nutný.“</i>	Nadřízený má plnou důvěru pracovníka.

Koučování – vedení podřízených



kladení otázek
diskuse
poslech
shrnutí
generalizace
delegace
vyhodnocení
pozorování

Techniky

schopnost vést diskusi,
konverzaci, neformálnost

Schopnost učit se

Schopnost
zlepšovat se

Vlastnosti
dobrého kouče

Zručnosti

Zajímat se o lidi

Znalost koučovací techniky a
způsobu učení

Koučovací
talent

Uvědomte si, že nastala situace
pro koučování a podřízený
potřebuje poradit

Uvědomte si, že podstatná část
učení se odehrává v praxi

Lidé se učí, když mají
dostatek motivace k
práci

Bud'te ochotni naslouchat a
rozumět tomu, co podřízení říkají

Požadavky na dobré
koučovanie

Přiznejte si, že vaši podřízení
jsou ovlivněni vaším stylem
řízení, vašimi postoji a tím, co
považujete za důležité

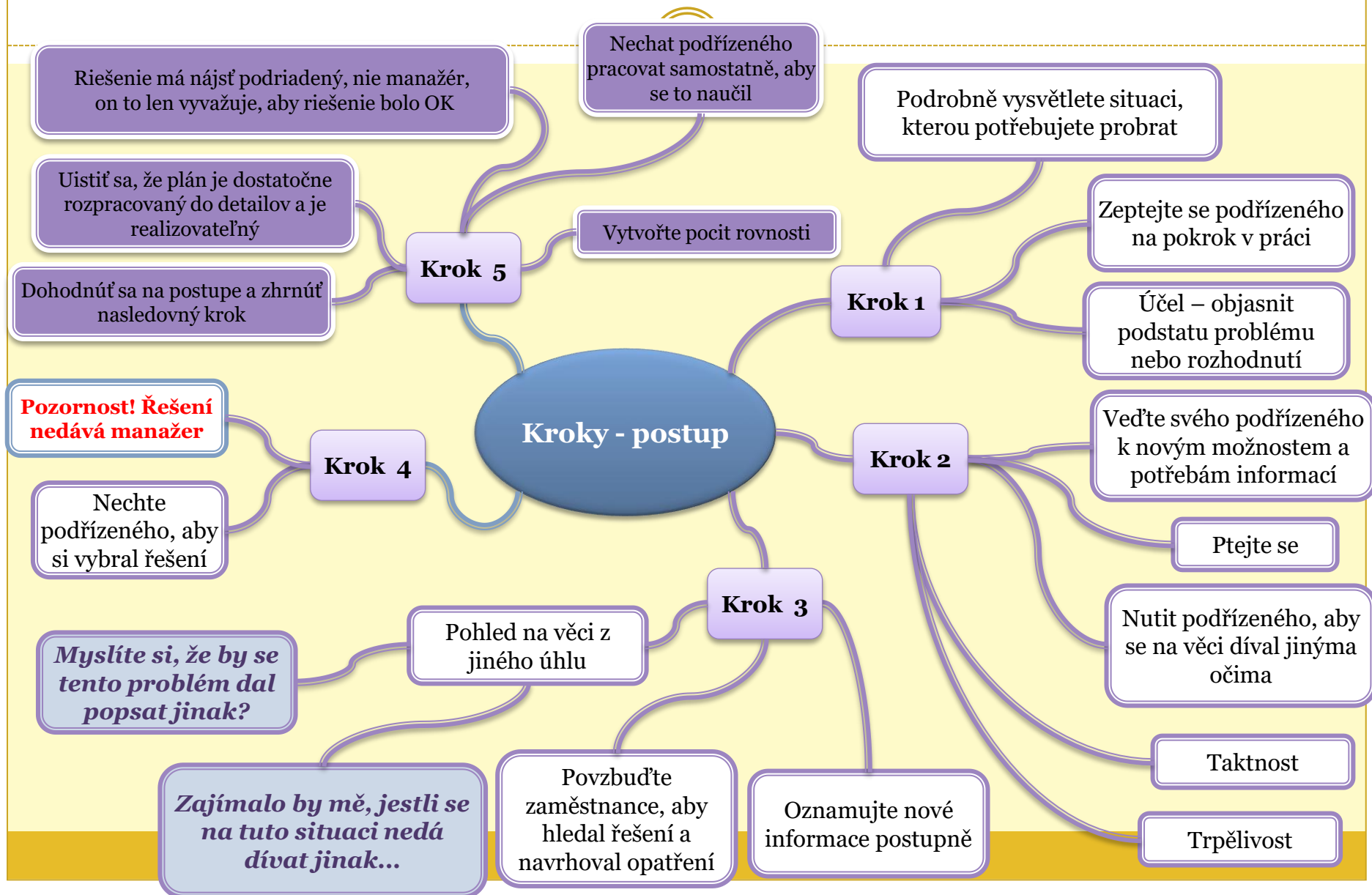
Schopnost odevzdat práci a
podpořit úkol radami a
koučováním

Získává informace o tom,
jak pracují podřízení

Nápady podřízeného jsou
zpětnou vazbou pro
manažera

Uvědomte si, že podřízení se
musí podílet na vytváření cílů,
protože to podporuje motivaci a
úsilí.

Koučování – vedení podřízených



Koučování – vedení podřízených

