

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

Věda a objekty jejího zkoumání

- Věda – soustava poznatků o objektech, které nás, lidi, obklopují v přírodě (na zemi) a ve vesmíru.
 - Objekty živé přírody □ přírodní vědy
 - Objekty neživé přírody □ technické vědy
 - Společenské objekty □ společenské vědy

Poznávání procesů:

- proces pozorování a analýz
- formování hypotéz
- testování (experiment)
- interpretace a syntéza

Předmět a subjekty celostního managementu

- Management
 - multidisciplinární věda
 - management jako věda je spojen s využíváním poznatků různých věd v prospěch rozvoje člověka, skupiny lidí i celé lidské společnosti.
 - Můžeme využít: psychologii, sociologii, matematiku
- Celostní management – soustava ucelené, integrované a komplexní soustavy poznatků o vlastnostech, dovednostech a vědomostech subjektů managementu.
 - Dobrý manažer musí mít
 - o IQ
 - o EQ (emoční inteligence, socializace)
 - o AQ (aplikační inteligence, praktické dovednosti)
- Subjekt managementu – jednotlivec, vedoucí týmu, vedoucí organizace = prakticky kdokoli.

Podstata kompetentnosti subjektů managementu

- Subjekt managementu působí na celek a výsledek působení závisí na míře kompetentnosti, tj. na sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktické zručnosti.
- Kompetentnost = způsobilost zastávat určitou pozici = způsobilost zastávat pozici v pracovním, osobním, ale i ve společenském životě;
- Kompetence = povinnosti, pravomoci, zodpovědnost pracovníků vykonávat určité práce, úlohy;
- Správný člověk na správné pozici.

Členění poznatků jednotlivých pilířů kompetentnosti

- Pilíř sociální zralosti a jeho členění = osobnostní vlastnosti:
 - poznatky o charakterových vlastnostech
 - poznatky o kreativních a rozlišovacích vlastnostech
 - poznatky o vlastnostech temperamentu
 - poznatky o somatických vlastnostech = fyzických vlastnostech člověka
- Pilíř odborné zdatnosti a jeho členění IQ:
 - poznatky o metodice systémového myšlení
 - poznatky o řízeném celku
 - poznatky o funkcích řízení
 - poznatky o informacích při řízení
- Pilíř praktické zručnosti a jeho členění AQ:
 - poznatky o komunikačních schopnostech
 - poznatky o motivačních schopnostech
 - poznatky o týmové práci
 - poznatky o osobním managementu (sebeřízení, time-management)

Projevy a důsledky uplatňování celostní manažerské kompetentnosti v praxi organizací

- Uplynulé 20. století kladlo důraz na odbornou zdatnost a praktické dovednosti.
- Nové nastupující století dává důraz na sociální zralost.
- Požadavek – míra způsobilosti kompetentnosti každodenně vytvářet novou či přidanou hodnotu.
- Protipóly dimenzí manažerské kompetentnosti:
 - Moudrost – Rozumnost – Šikovnost □ Dobro
 - Egoismus – Neznalost – Neschopnost □ Zlo

Příprava (vzdělávání) lidí na managerskou kompetentnost

Vymezení vzdělávání

- Vzdělávání = citový, kognitivní a volní informačně-komunikační proces, který je orientovaný na získávání a rozvíjení vlastností, vědomostí a dovedností člověka, které ovlivňují jeho aktivity, konání, chování a prožívání v práci a osobním životě.
 - Vzdělání je celoživotní proces, který nás provází od narození po smrt
- Výsledek vzdělávání = změna způsobilosti člověka = změna chování jedince v budoucím konání, v postojích, výkonech a výsledcích práce = změna kompetence;
- EQ = emoční inteligence = osobní moudrost
- IQ = vědomostní inteligence = odborná rozumnost
- AQ = aktivizační inteligence = praktická schopnost člověka

Význam vzdělávání v managementu

- „Sociálně a lidsky zralé osobnosti, odborně zdatní a prakticky dovední manažeři na vedoucí pozice – ostatní na svoje místa“
- Význam, potřeba, nevyhnutelnost zvyšovat celostní kompetentnost subjektu managementu jejich přípravou, vzděláváním – výchovou, výukou, výcvikem – na život a práci v globalizovaném hospodářském a společenském prostředí.
- „Není možné zapomínat na skutečnosti, že při výrazném technickém pokroku je potřebné zachovávat a rozvíjet především humánní podstavu člověka, toleranci a zároveň vidět i výrazné rozdíly v životní úrovni lidí nejen v jednotlivých zemích, ale i v celosvětovém měřítku.“

Postoje a motivace lidí k vzdělávání

- Systematické formování perspektivního kvalifikačního profilu = rozvoj osobních způsobilostí, racionální a samostatní myšlení a konání, osvojení si a uplatňování (v praxi) efektivní formy a moderní metody práce.
- **správný duševní postoj > talent**
 - jako se my k danému problému postavíme – pokud poctivě cvičíme a trénujeme, můžeme dosáhnout lepších výsledků než pouze s talentem
- „Když změněme svoje postoje, můžeme změnit svůj život.“ Wiliam James

Přístupy k vzdělávání

- Didaktický přístup
 - dominující postavení má ten, kdo vzdělává, vychovává, učí či vyučuje, trénuje, vede výcvik;
 - Vzdělavatel = aktivní Posluchač = pasivní
 - Rozumí probírané látce studenti?
 - Stojí na principu, že vzdělavatel ví co povídat studentům a na tomto základě jsou organizované přednášky
- Sokratovský přístup
 - pečlivě připravené otázky se kladou s cílem přivést účastníky vzdělávání k formulování odpovědi, k řešení nastoleného problému. Otázky se kladou postupně, krok za krokem.
- Facilitativní přístup
 - pozornost je soustředěna na účastníka, jeho potřeby a zájmy;
 - Vzdělavatel = poradce
 - Podmínka – homogenní skupina = skupina, která si v zaměstnání poví, že chtějí něco vědět a přihlásí se na školení a ptají se přímo vzdělavatele = skupina se stejným zájmem

Všeobecná klasifikace metod vzdělávání

- Metody výchovy = metody orientované na rozvoj osobnostních vlastností manažerů – EQ
 - přesvědčování
 - příkladování
- Metody výuky = metody orientované na osvojení si vědomostí, znalostí - IQ

- Objasňování – klasická přednáška, kdy se lektor snaží objasňovat problém
- Vsugerování – praktické semináře
- Metody tréninku = metody orientované na osvojení si a rozvoj manažerských dovedností – AQ
 - Cvičení – management, sociologie, psychologie, zaměřený na psychickou sílu
 - Výcvik – praktické dovednosti, zaměřený na fyzickou sílu

Poslání a potřeba výchovy a metody výchovy

- Výchova
 - citový, kognitivní a volní proces utváření a rozvoje fyzických, mentálních, poznávacích a charakterových vlastností člověka. Vrozené vlastnosti a vlastnosti získané výchovou určují jeho chování.
- **Metody výchovy:**
 - Metoda vzoru života úspěšných lidí.
 - Podle studia životopisu úspěšného člověka se naučíme sami, případně je nám někdo dáván za vzor
 - Metoda emocionálního rozvoje osobnosti.
 - Rogeriánská metoda zaměřená na člověka = Metoda PCA.
 - Obě metody se snaží ke člověku přistupovat v dobrém, žádné tresty nebo výhrůžky, všechno přes pozitivní stránky
 - Metoda KEMSAK – zahrnuje celostní přístup k výchově v pozitivním smyslu

Poslání, potřeba a metody osvojování si (výuky a studia) poznatků

- **Formy** utváření, získávání a studia poznatků z managementu:
 - *zevšeobecněním vlastních zkušeností = naše vlastní zážitky*
 - *zevšeobecněním zkušeností jiných lidí a jejich napodobováním = zážitky a zkušenosti ostatních*
 - *studium již zevšeobecněných poznatků odborníky = podle odborné literatury*
- **10 zásad** použitelných při osvojování si poznatků Metody výuky a studia poznatků z managementu:
 - přednáška, * seminář (kolokvium), * superučení
- Zásady:
 - Pracovat vytrvale
 - Učit se s chutí
 - Rozvrhnout si dobře práci i čas
 - Vypěstovat si důvěru ve vlastní síly
 - Pracovat svědomitě
 - Mít před sebou velké cíle
 - Být k sobě náročný
 - Účelně si naplánovat přestávky
 - Vytvořit si příjemné prostředí
 - Samostatně myslet
- Metody výuky:
 - Přednáška - Přednášející je dominantní osoba, která přednáší posluchačům danou látku
 - seminář
 - superučení - člověk v poloze ležmo, do uší mu jde hudba a je v hladině alfa – prvá část spánku...do sluchátek se pouští učivo

Poslání, potřeba a metody tréninku

- zdokonalování zručností tréninkem
- pojem „trénink“
- **METODY TRÉNINKU:**
 - metoda manažerských her
 - Metoda praktického procvičování
 - Metoda In Basket - související činnosti se provádějí samostatně (8-10 e-maily, 10-11 papírování)
 - Metoda manažerských simulací
 - Metoda případových studií
 - Metody výcviku „outdoor“ – většinou zaměřené na team-building
- Trénink = schopnost lidí v praxi realizovat osvojené dovednosti
 - dovednost je schopnost pohotově, správně, rychle a s co nejmenší námahou realizovat nabyté vědomosti v praktické činnosti.

Sociální zralost a charakterové vlastnosti subjektů managementu

- Emoční inteligence (EQ)
- Význam sociální zralosti pro:
 - jednotlivce
 - tým
 - organizaci
- Vymezení - vědomé, ale i podvědomé respektování morálních (etických, sociálních) pravidel chování
- Sociálně zralým se člověk stává díky vlastnostem, které získává:
 - Geneticky děděním – vrozené vlastnosti
 - Výchovou a vzděláváním – rozvojem daností, ovlivnění charakteru

Význam a struktura osobnostních vlastností tvořících sociální zralost

- **charakterové vlastnosti**
 - většinou získané
 - volní vlastnosti – závisí na naší vlastní vůli, to, co chceme dělat
 - všelidské vlastnosti – ty vlastnosti, které nás provázejí celým životem
- **rolišovací a kreativní vlastnosti** -
 - vyjadřují schopnosti člověka rozpoznat problémy a tvořivě, netradičně je řešit
- **vlastnosti temperamentu**
 - intenzita, povaha a rychlost reakce na různé podněty při vyvíjení pracovních i osobních aktivit
- **somatické vlastnosti**
 - fyzické vlastnosti člověka
- Společné a individuální vlastnosti člověka je možno dělit také na:
 - **aktivačně-motivační vlastnosti** – pudy, potřeby, zájmy, záliby, zvyky, ideály, atd.;
 - **vztahově-postojové vlastnosti** – postoje, citové vztahy, charakter, světonázor;
 - **výkonové vlastnosti** – instinkty, vědomosti, dovednosti, návyky, schopnosti;
 - **sebergulační vlastnosti** – volní, svědomí;
 - **dynamické vlastnosti člověka** – temperament;

Vymezení charakterových vlastností

- Vymezení: vyjadřuje vztah subjektů k lidem, sociálním hodnotám, i k sobě samému
- **Projevy charakteru**
- **Charakter – jako vyjádření dvou druhů vlastností člověka**

Volní charakterové vlastnosti

- # Aktivizační:
 - *pracovitost, svědomitost, samostatnost, důslednost, vytrvalost, zásadovost*
- # Neaktivizační:
 - *neochota, lenivost, nesamostatnost, nesoustředěnost, nedůslednost, nerozvážnost*

Rozlišení pozitivních a negativních charakterových vlastností

- Homo-sapiens
 - *čestnost, laskavost, důvěryhodnost, ohleduplnost, zdvořilost, obětavost*
- Biologicko-konzumní
 - *cynismus, chamtivost, zákeřnost, agresivita, povýšenost, nenávisť*

Kognitivně-tvořivé vlastnosti subjektů managementu

Vymezení kognitivních vlastností lidí

- Poznání (kognice)
 - proces, ve kterém subjekty managementu získávají vědomosti a poznatky o skutečnostech, souvisejících s objekty a jejich využíváním ve svůj prospěch.
- **Smyslově – názorné**
 - uskutečňuje se v procesu pocítování a vnímání; svět se odráží takový jaký se jeví navenek;
- **Abstraktně – pojmové**
 - uskutečňuje se prostřednictvím myšlení a řeči;

Vymezení tvořivých vlastností lidí

- **Tvořivost – hledání netradičních řešení**
 - Neurofyzilogický základ tvořivosti – **interakce buněk v hemisférách mozku**
 - Tvořivost – logické myšlení a citová aktivita

- vlastnost člověka, která mu umožňuje hledat nové, netradiční řešení existujících problémů a vytváří nové příležitosti.
- **Intuice**
 - logika provázená city, součinnost abstraktního analytického myšlení s citovými projevy; = není jen smyslové vnímání, ale i vnitřní pocit o správnosti tohoto vnímání
 - tušení, rozhodování se podle vnitřních pocitů
- **Tvořivý člověk = originalita**

Vymezení tvořivých vlastností lidí

- vlastnosti získané přirozeně (geneticky)
- vlastnosti získané výchovou a tréninkem (nejčastěji v prvním roku života se utváří kreativita)

Charakteristiky kognitivního manažera – to, který má rozlišovací schopnosti

- dokonalost postřehu
- variantnost pohledu
- vyslovování hypotéz
- komplexnost pohledu
- vnímání analogií
- hloubka vnímání jevů

Charakteristiky tvořivého manažera

- odmítání rutiny
- Nadšení, energičnost
- Zvědavost, vynalézavost
- ALE TAKÉ:
 - Konfliktnost, dobrodružství, impulsivnost, kritičnost

Bariéry tvořivosti a jejich překonávání

- postoje a uzavřenost – potřeba odblokování
- zábrany ve vnímání – odstranění rutiny
- kulturní bariéry – inovativní firemní kultura
- emocionální bariéry – motivace
- preference role před nápadem – neformální řešení
- komunikační bariéry – audit
- stereotypy – plán rozvoje kreativity

Doporučení na rozvoj kreativity

- evidovat nápady
- dbát na otevřenost a přijímání nápadů
- definovat problém z více hledisek
- překročit oblast problému
- rozvíjet návyky k tvořivosti
- oddělit tvořivé myšlení od hodnotícího úsudku
- nápad posuzovat z hlediska jeho realizace
- problém vnímat jako příležitost či dar
- určit kvótu počtu nápadů (cca 30 - 35)

Metody formování tvořivých vlastností

- Tvořivé příběhy
- Tvořivé úkoly
- Tvořivé testy
- Brainstorming – chrlení nápadů bez posouzení
- Metoda SCAMPER – postup, jakým způsobem se má postupovat při řešení problémů

Vlastnosti temperamentu subjektů managementu

Vymezení a význam vlastností temperamentu

- **Temperament** = z latinského „tempere“ = smíchat ve smyslu utvářet určité poměry;
- **Význam temperamentu** = dynamická stránka osobnosti, která se projevuje v impulsivnosti a v jistém tempu psychické činnosti;
- **Převaha genů** při formování vlastností temperamentu = temperament je převážně závislý na přirozených faktorech – na genetickém základě;

Stručný popis rozličných typů temperamentu

- *Hippokrates*: flegmatik, melancholik, choleric, sangvinik
- *Eyzenkova typologie*: introvert, extrovert, labilní, stabilní
- *Typologie Dr. Carl Junga*: intuitivní, myslící, prociťující, smyslový

- *Behavioristická typologie*: přímost, nepřímost; podpora-hodnocení
- *Typologie krevních skupin*: O , A , B , AB

Koncepce temperamentu využitelné v managementu

- Hippokratova typologie – tělesné tekutiny
 - **Sangvinik** – krev = optimista, veselý, podnikavý, smělý, lehkomyšlný – většinou extrovert
 - **Cholerik** – žlutá žluč = rozený vůdce pro ziskovou sféru, dynamický, soběstačný, aktivní
 - **Melancholik** – černá žluč = hluboký, přemýšlivý, vážný, cílevědomý, nadaný, pesimista
 - **Flegmatik** – hlen = klidný, chladnokrevný, snášenlivý, nerozhodný
- Nevýhodou je fakt, že tato teorie není vědecky podložena, je založená jen na pozorování
- Dr. Carl Jung
 - **Intuitivní** = na svět se dívají prostřednictvím svých představ a pocitů;
 - **Smyslový** = lidé s tendencí k vnímání; posuzují na základě svého smyslového vnímání nebo zkušeností;
 - **Myslíci** = rozhodnutí na základě logických a objektivních důvodů;
 - **Cítící** = rozhodnutí jsou častěji subjektivní;
- Eyzenkova schéma

- Behavioristická teorie, **PODPORUJÍCÍ STYL**

NEPŘÍMÝ PŘÁTELSKÝ TYP

- pomalý v aktivitách a rozhodování
- má rád blízké osobní vztahy
- nemá rád konflikty
- podporuje a poslouchá jiné
- slabý při určování cílů a priorit
- schopný získat podporu
- pracuje pomalu a soudržně
- má smysl pro spolupráci
- dobrá schopnost poradit
 - **HODNOTÍCÍ STYL**

PŘÍMÝ VŮDCOVSKÝ TYP

- spontánní v činech a rozhodování
- je rád zapojený do řízení
- je nerad sám
- zveličuje a zevšeobecňuje
- rád sní a zatahuje do toho jiné
- skáče z jedné aktivity do druhé
- pracuje rychle a dovedně
- vyhledává úctu a uznání
- má dobré schopnosti přesvědčit a motivovat

NEPŘÍMÝ MYSLITELSKÝ TYP

- obezřetný v činech a rozhodnutích
- má rád strukturalizované věci a organizaci
- je rád zatáhnutý do dění
- má mnoho otázek, které se týkají detailů
- má rád objektivní, na úlohy orientované prostředí
- chce mít vždy pravdu, a proto se spoléhá na sběr dat
- má dobré schopnosti řešit odborné problémy

PŘÍMÝ ŘÍDÍCÍ TYP

- rozhodný v činech a rozhodnutích
- má rád kontrolu, nerad nečinnost
- preferuje svobodu při sebeřízení a řízení jiných
- chladný, soupeřící, nezávislý
- nízká tolerance vůči pocitům, postojům a radám jiných
- pracuje rychle a působivě, nejradši sám
- má dobré administrativní schopnosti

- Krevní skupiny = Masahiko NOMI

- TYP „O“ = silná vůle, cílevědomost, realisti;
 - **VLASTNOSTI** – bystří, koncentrovaní, cílevědomí, zdraví, výřeční, podlézaví, chamtiví, lakomí;
 - **PRÁCE** – účetní, bankéř, ministr, podnikatel, prodavač, zásobovač, spisovatel romantických románů;
 - **JÍDLO** – živočišné bílkoviny, zelenina, ovoce, pivo, kukuřice, zelí, kečup, pepř, kukuřice, limonády;
 - poruchy krevní srážlivosti, štítná žláza, klouby, alergie, žaludeční vředy;
- TYP „A“ = vytrvalost, spolehlivost, důraz na systém;
 - **VLASTNOSTI** – systematický, týmový, předvídavý, spravedlivý, důvěryhodný □ vyběravý, sobecký;
 - **PRÁCE** – účetní, knihovník, zahradník, ekonom, žurnalista, překladatel, sekretářka;
 - **JÍDLO** – bílé maso, ryby, ořechy, luštěniny, káva; maso, kešu, pšenice, banán, majonéza, pivo □
 - chudokrevnost, rakovina, cukrovka, játra, žlučník, srdeční a cévní choroby;
- TYP „B“ = při sobě musí mít nadaného asistenta; tvořivé nadání;
 - **VLASTNOSTI** – nezávislý, talentovaný, zdravý, dlouhověký □ nepředvídatelný, nezodpovědný;
 - **PRÁCE** – kuchař, holič, kadeřník, moderátor, detektiv, vojvůdce, generál, fotograf, psychiatr;
 - **JÍDLO** – červené maso, ryby, zelenina, ovoce, pivo, mořské produkty, kukuřice, sodovky, kokos;
 - cukrovka, únavový syndrom, roztroušená skleróza;
- TYP „AB“ = vynikající koordinátor, demokratický styl vedení;
 - **VLASTNOSTI** – racionální, čestný, diplomatický, morální, nerozhodný, chladný, neoddaný, rýpal;
 - **PRÁCE** – práce s veřejností, sociální pracovník, zdravotník, barman, číšník, týmový vedoucí;

- JÍDLO – ryby, mléčné výrobky, ořechy, luštěniny; červené maso, oleje, semínka, kečup, černý čaj;
- rakovina, srdeční onemocnění, chudokrevnost;

Somatické vlastnosti subjektů managementu

Vymezení a význam somatických vlastností

- vymezení somatických vlastností
 - zdraví manažera; fyzické a psychické zdraví; = fyzické zdraví je důsledek psychického zdraví;
- význam somatiky pro manažery – dobré zdraví = vyšší výkonnost, lepší odolávání stresovým situacím;

Stres a jeho důsledky na práci managerů

- **podmínky vzniku stresu**
 - učení se, termíny, spolupracovníci, hodnocení výkonnosti, stabilita zaměstnání, profesionální růst, uživatelské požadavky;
- **stadia stresových situací**
 - stadium alarmu – třepou se ruce, stažený žaludek, bolesti hlavy
 - stadium rezistence – fáze stresu, která se projevuje fyzickými obtížemi – žlučnickové vředy
 - stadium vyčerpání – kolaps
- **jak odolávat stresu – 7 metod:**
 - **Metody udržování a formování somatických vlastností**
 - *Metoda 1: Odreagování od stresu – první pomoc při stresu*
 - voda, vzduch, hlas, pláč a smích, ven s tím, totální napětí, fyzický pohyb;
 - potlačení příznaků stresové reakce (sebeovládání) je nejničivějším výdobytkem „civilizovaného chování“.
 - přiměřené odreagování – vůči intenzitě stresové situace, ne vůči okolí;
 - *Metoda 2: Relaxační meditace*
 - KRÁTKÉ ZOTAVENÍ
 - strnulý pohled - zavřít oči - chvíli tak vydržet – mentální přecházení tělem, uvolňovat se – skutečné zotavení;
 - TADY A TEĎ
 - pozorování přítomného okamžiku, předmětu, vypuštění všech myšlenek z hlavy;
 - *Metoda 3: Relaxace s koncentrací na dech*
 - nalezení nejpohodlnější polohy v leže (volné oblečení, klid, přiměřená teplota); pomalé zavírání očí, pozorování svého dechu, s každým výdechem – pocit uvolnění;
 - dech je zpomalený a plytký;
 - tělo – bezvládné, odevzdané;
 - *Metoda 4: Rychlé uvolnění*
 - poloha ležmo;
 - nádech do břicha a následné zadržení dechu; se stále zadrženým dechem zatáhněte silou břicho dovnitř a pánev tlačte k podložce; chvíli takto vydržte; následně výdech + povolení všeho napětí;
 - tento cvik opakujte 3x;
 - *Metoda 5: Postupná relaxace (Jacobsonova)*
 - Svírat pěsti; paže v předpažení; dlaně s narovnanými prsty tlačit směrem dolů; napnout bicepsy pokrčením paží v lokti; obočí tlačit směrem nahoru; sražit oči; se zavřenými očima otvírat ústa do max. míry; stisknout zuby; zvednout ramena; ohýbat záda; nohy zvednout do vodorovné polohy a chodidlo tlačit směrem k trupu; špičky noh natahovat dopředu;
 - *Metoda 6: Pět Tibeťanů*
 - *Metoda 7: Reiki*
 - podstata tibetského japonského přístupu k vysoké výkonnosti založeného na poznání, že stavy mysli vytvářejí určité energie;
 - pro vysokou výkonnost, dobré zdraví, je důležitá láska, pokoj, soucit, porozumění a dobrý duševní stav;
- **rozeznáváme 2 druhy stresu**
 - pozitivní = eustres, vybičuje nás ke zvýšenému výkonu
 - negativní = distres – fyzické a psychické potíže, ničující a dlouhodobý stres
- **Životospráva**
 - dodržování zásad racionální stravy
 - dostatek spánku a času na regeneraci sil
 - dodržování zásad osobní a psycho hygieny
 - vhodné životní a pracovní prostředí
 - správný pracovní rytmus a režim
 - zbavení se cigaret a nadměrného pití alkoholu
 - aktivní společenský život a mezilidské vztahy

Charisma

- charisma = schopnost jedince získávat si a vést skupinu bez formálního mandátu, jen vlivem své osobnosti;
- soubor vlastností uznávaných okolím, na základě kterých se člověk s takovými vlastnostmi může stát vůdcem, který svým jednáním ovlivňuje okolí; může působit na lidi tak, že ochotně přijmou myšlenky, nápady a názory, které jim předkládá;
- CQ = EQ, AQ, IQ - CHARISMA

Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility)

Historie společenské odpovědnosti organizací

- utopie – R. Owen, vykořisťování – K. Marx
- první realita – T. Baťa – první představitel společenské odpovědnosti
- Kultura dávání (r. 1991 - Ch. Lubichovej)
- Enron, Worldcom, Parmalat
- EU 2002 – dokument o CSR

Přístupy využívané při vymezení a uplatňování CSR

- Různé přístupy k vymezení
- CSR a triple-bottom-line; profit, people, planet

Přístupy využívané při vymezení a uplatňování CSR

- **ekonomická charakteristika = profit**
 - principy dobrého řízení firmy, odmítnutí korupce, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, vztahy s investory;
- **sociální charakteristika = people**
 - Filantropie (dárcovství, kdy neočekáváme nic nazpátek), rovnost žen a mužů, odmítání dětské práce, lidská práva; starost a péče o zaměstnance
- **environmentální charakteristika = planet**
 - ekologická výroba, ochrana přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií;

Osobní management: Self a Time management

Podstata, význam a vymezení osobního managementu

- **Sebeřízení**
 - proces sestavující se z aktivit a činností, prostřednictvím kterých si každý pracovník (člověk) si stanovuje svoje **pracovní a osobní** cíle, plánuje a **organizuje** jejich plnění a **hodnotí** jejich dosahování;
 - pokud nejsme schopní řídit sami sebe, nebudeme schopní řídit ani ostatní
- **Význam S-M:**
 - Stanovování cílů (krátkodobých, střednědobých...) pro jednotlivé etapy pracovního i osobního života.
 - Organizování naplňování stanovených cílů.
 - Sebehodnocení, čeho člověk dosáhl, kde postupoval správně, špatně + hodnocení pro další etapy života. Kontrolovat bychom měli spíše to, co jsme stanovili a ne co jsme zorganizovali

Sebeakceptace v osobním managementu

- Vlastní reálný sebeobraz:
 - v rovině psychické
 - v rovině sociální
- Chtěný (idealizovaný) sebeobraz:
 - v rovině psychické
 - v rovině sociální

Funkce sebeuplatňování v osobním managementu

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

Rozvojová funkce osobního managementu

- Samostudium
- Samotrénink
- Sebevýchova

Podstata a význam TIME MANAGEMENTU

- Možno čas řídit? – NE
- Time management = řízení využívání času
 - **Problémy využívání času**
 - absence přípravy na den – nevíme, co daný den budeme dělat
 - neschopnost delegovat
 - neschopnost správně vést rozhovor
 - nedostatek sebedisciplíny
 - nekoncepčnost v řízení
 - a další

Techniky time managementu

- **Paretovo pravidlo**
 - 80: 20 – 20% vynaloženého času přinese až 80% výsledků...a naopak
- Pohled z helikoptéry
 - Rozdělení činností na 6 úrovní:
 - Ú1 – činnosti jsou vykonávány operativně
 - Ú2 – co je třeba udělat hned, srovnávání priorit
 - Ú3 – co je potřebné udělat v následujících hodinách
 - Ú4 – co je potřebné vykonat v nejbližších dnech
 - Ú5 – co se má udělat v následujících měsících
 - Ú6 – co je žádoucí dosáhnout jako prvek širšího okolí
- **Eisenhowerov princip – úkoly jsou rozdělené do 4 kvadrantů, kdy důležitost a naléhavost jsou ve vztahu, kdy důležitost má vždy přednost před naléhavostí $D > N$**
 - naléhavé a důležité úlohy
 - naléhavé a méně významné úlohy
 - méně naléhavé a důležité úlohy
 - méně naléhavé a méně důležité úlohy
- **Priority ABC**
 - výsledky => 65% 20% 15%

 - činnost => 15% 20% 65%
- Sloní technika
 - používá se při rozsáhlých úlohách
 - jestli je třeba zkonsumovat slona, nedá se to uskutečnit najednou, ale v pravidelných dávkách
- Delegování úkolů
 - každá úloha by měla být vybavovaná nejnižší postavených pracovním místem, které má ještě dost potřebných odborných kompetencí k vybavení této úlohy
 - široce založené delegování úloh a reprezentační povinnosti
 - využívání moderních plánovacích a kontrolních nástrojů
 - obsazení pracovních míst iniciativními a odborně schopnými pracovníky
- Plánovací záznamníky a softwarové systémy
 - obsahují přehled o úkolech a termínech, denní plány práce, adresář, záznamník různých inspirací a informací;
 - Systém ADK – 5 částí:
 - část určena na plánování času;
 - část určena pro plánovací činnosti;
 - část určena na stanovování zájmových oblastí a cílů;
 - část určena na záznam kontaktů;
 - část určena na záznam poznámek;
- Generace Time Managementu
 - První generace = zápisníky
 - Zakládá se na zápisnicích (jednoduchých poznámkových blocích)
 - Zapisují se termíny určitých závazků (jednání, atd.), nesplněné povinnosti se přepíší do následujícího dne;
 - Přednosti:
 - Schopnost přizpůsobit se, nepřeplánovaný čas = méně stresu
 - Slabiny:
 - věci selhávají, zapomíná se na sliby, trpí vztahy, „nejdůležitější“ je to, co podle plánu následuje
 - Druhá generace = kalendáře
 - cílem je výkonnost, osobní odpovědnost, stanovení si cílů, plánování, určení si budoucích činností a aktivit

- manager si plánuje svoje aktivity, zaznamenává povinnosti, dává termíny, značí, kde se budou konat obchodní jednání
- Přednosti:
 - zaznamenávání si povinností, více uskutečnitelné aktivity
 - efektivní jednání a vystoupení – příprava;
- Slabiny:
 - vede k preferenci časového programu
 - na člověka se dívá jako na prostředek k cíli
 - nejdůležitější je to, co následuje dle plánu
- Třetí generace = plánování, priority, kontrola
 - subjekty managementu tráví čas plánováním a určením si priorit
 - vycházejí z dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů
 - stanovují si priority na každý den
 - existuje široká škála záznamníků a plánovacích kalendářů
 - Přednosti:
 - odpovědnost za výsledky
 - zvyšuje osobní produktivitu pomocí denních plánů a výkonnost
 - přináší do života pořádek
 - Slabiny:
 - je nevyužita síla představ
 - absence „krizového managementu“
 - pocity viny, méně pružnosti a spontánnosti
- Čtvrtá generace = principy a paradigmatata
 - podrobně analyzována S. R. Coveym
 - preference lidí před časovým plánem
 - práce s pokojem, vyrovnaností a radostí
 - rozdělení jednotlivých aktivit do „kvadrantů“
- důležité a naléhavé aktivity = Udělej HNED
 - krize
 - naléhavé problémy
 - termínované úlohy
- důležité, ale nenaléhavé aktivity NAPLÁNUJ
 - příprava
 - prevence
 - plánování
- nedůležité a naléhavé aktivity - DELEGUJ
 - vyrušování, telefony
 - některé porady
 - část pošty
- nedůležité a nenaléhavé aktivity - ZAPOMEŇ
 - maličkosti
 - zbytečná pošta
 - únikové aktivity

Principy efektivního využívání času

- Přehled aktivit a určení jejich priorit
- Plán sestavovat na týden
- Rezervy v denním plánu
- Do plánu něco pro zábavu
- Vyhodnotit den a pochválit se
- a další

Struktura aktivit manažera pro sledování efektivnosti využití času

- vzdělávání – 25% času
- plánovací aktivity – 25% času
- organizační aktivity – 20% času
- hodnotící aktivity – 15% času
- služební cesty a schůzky – 10% času
- oddech a relax – 5% času

Management týmu

Podstata a význam týmové práce

- vymezení týmu a týmové práce
 - 70. roky minulého století – internacionalizace;
 - tým = tvořen se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém, 3 – 8 členů;
 - kompetentnosti členů – osobností vlastnosti, odborné vědomosti, profesionální dovednosti;
 - poslání týmu: pracovat a fungovat jako společná jednotka + seberealizace členů;

Podstata a význam týmové práce

- význam týmové práce v současných podmínkách
 - sociální rámec;
 - plnění pracovních úkolů;
 - sociální faktor – mezilidské vztahy;

Principy práce týmu

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

Principy práce týmu – tým vs. skupina

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

Tvorba týmu

- složitý manažerský úkol
- **status** = význam pozice, kterou člověk v týmu zaujímá;
- **status členů týmu**
 - je dán jeho složením, zaměřením, osobnostními charakteristikami každého člena, schopnostmi, postoji, projevy chování jednotlivce, chování se v rámci mezilidských vztahů;
- procesy probíhající v týmech = týmová dynamika;
 - fenomény týmové dynamiky:
 - **fenomén skupinového tlaku** = fenomén konformizmu = schopnost pracovníka podřítit se týmu;
 - vnější konformita
 - vnitřní konformita
 - konformita naruby;
 - **fenomén skupinové soudržnosti**
 - formování vazeb v týmu = interpersonální vztahy mezi členy = konsenzus = vznik shodných orientací členů týmu ve vztahu k určitým významným hodnotám;

8 Belbinových rolí

- inovátor, tvůrce, pozorovatel, vyhledávač zdrojů, realizátor, dokončovatel, stmelovač, koordinátor;
- není určen vedoucí týmu
- Vytváření týmu:
 - požadavky na členy týmu;
 - info o potenciálních členech týmu;
 - doplnění info o potenciálních členech;
 - vyhodnocení info;
 - rozhodnutí o přijetí člena;
 - *Adaptace na práci*

Principy vedení týmů

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

Metody vedení týmů

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

Styly vedení týmů

- vedoucí využívající autoritativní styl vedení;
 - orientace na výsledky, armáda
- vedoucí preferující demokratický styl vedení;
 - vedoucí konzultuje svoje rozhodnutí, členové vyjadřují názory – ale finální rozhodnutí je na vedoucím
- vedoucí opírající se o liberální styl vedení týmu
 - rozhodování na zaměstnancích
- laissez-faire styl vedení týmu
 - volný styl ve výzkumu a vývoji, vedoucí existuje jen oficiálně, ale tým pracuje sám

Desatero úspěšného týmu

- Má srozumitelné cíle, se kterými se členové týmu identifikují a které dokážou motivovat.
- Má přiměřenou velikost.

- Členové týmu mají zodpovědně rozdělené role.
- Činnost týmu je koordinovaná uznávanou vůdcovskou osobností.
- Členové týmu společně pravidelně, otevřeně a přímo komunikují.
- Mezi členy týmu panuje důvěra a jistota vzájemné podpory.
- Členové týmu mají schopnost kritického uvažování a společného poučení se z vlastních chyb.
- Členové týmu umí registrovat a využívat svoje úspěchy a společně se z nich těšit.
- Tým má dobrou schopnost rozdělit pozornost při dosahování výsledku.
- Tým dosahuje dobré výsledky.

Porady týmů

- vymezení porady = setkání více lidí organizované na vyřešení předem určeného cíle.
- poslání porady:
 - informovat účastníky o potřebných skutečnostech
 - diskutovat problémy a přijmout závěry
 - uložit nové úkoly
 - řešit všechny předcházející otázky

Problémy při organizování porad

- neexistuje program
- časté porady
- konání porady i když není co řešit
- neurčení času na délku porady
- příliš rozsáhlý program
- nepřijetí závěrů
- diskutují jen někteří

Pravidla vedení porad

- určení místa a času
- určení programu a účastníků
- kontrola úkolů
- určení priorit na poradě
- včasná příprava a doručení materiálů
- efektivní vedení
- přijetí závěrů; a další

Desatero úspěšného týmu

- Motivační cíle
- Přiměřená velikost
- Rozdělení rolí
- Efektivní vedení
- Účinná komunikace
- Vzájemná důvěra a podpora
- Tvořivé myšlení
- Registrace úspěchů
- Schopnost zdokonalovat se
- Schopnost zvyšovat výkonnost

www.euroekonom.sk

Motivace v managementu

Vymezení, význam a druhy motivace v managementu

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

Charakteristika druhů motivace

- A. Vnitřní motivace
- Vnější motivace (stimulace)
- B. Pozitivní motivace
- Negativní motivace
- (nátlak, hrozba), manipulace

- C. Hmotná motivace
- Nehmotná motivace

Motivační teorie

- Maslowova hierarchie potřeb

- Herzbergova teorie
 - **Satisfactory** (motivátory) – vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce;
 - **Hygienické faktory** – jejich uspokojování nepůsobí motivačně, mohou přinášet i neuspokojení;
- Alderferova teorie ERG
 - **Potřeby existenční (E)** = fyziologické potřeby, potřeby bezpečí;
 - **Potřeby harmonických sociálních vztahů (R)** = sociální potřeby, potřeby uznání;
 - **Potřeby růstu (G)** = potřeby seberealizace;
- McClellandova teorie
 - **Potřeby moci** = vlastní síly + síly spolupracovníků; zaměření se na přínos;
 - **Potřeby oblíbenosti** = dobré vztahy v kolektivu;
 - **Potřeby úspěchu** = přijímání složitějších úkolů, oceňování sebe samého;
- McGregorova teorie
 - **X** = průměrný člověk nerad pracuje; hrozba; člověk X chce být direktivně veden;
 - **Y** = práce = přirozená součást života člověka; sebekázeň; vyhledávání odpovědnosti; tvořivý přístup k řešení problémů v organizaci;
- Ouchiho teorie Z
 - Japonské zkušenosti uspokojení pracovníků na různých úrovních;
 - **nejnižší úroveň** = jistota celoživotního zaměstnání;
 - **střední úroveň** = sociální jistoty i ve volném čase;
 - **nejvyšší úroveň** = přebírání zodpovědnosti + účast na rozhodování;
- Adamsova teorie spravedlivosti
- **Pocit spravedlivosti:**

$$\frac{\text{Osobní ohodnocení}}{\text{Osobní vynaložené úsilí}} = \frac{\text{Hodnocení porovnávaného}}{\text{Vynaložené úsilí porovnávaného}}$$
- Teorie očekávání
 - motivace závisí na tom, jak silně chce člověk dosáhnout cíl;
 - zvažuje se úspěch, který dosáhne, i námahu, kterou vynakládá;
- JOB ENRICHMENT
 - každý pracovník = malý manažer delegování pravomocí a zodpovědností pracovníkům;
 - vytváření prostoru k samostatnému jednání;
 - rozpoznání lidí s manažerskými schopnostmi;
- JOB ENLARGEMENT
 - rozšiřování pracovní způsobilosti;
 - odpovídající pracovní výkon = duševní i fyzická kondice;
 - použití při rutinní práci (práce u pásu); rozšiřování kvalifikace = ne jedna pracovní činnost, ale dvě;
- JOB ROTATION
 - obměna (rotace) na pracovních místech, funkcích;
 - **horizontální rotace**
 - marketing □ technologie výroby;
 - **vertikální rotace**
 - vyšší pracovní pozice □ nižší pracovní pozice;

Hmotná motivace

- mzda a osobní ohodnocení
- půjčky a úhrada úroků
- odměny a cílové prémie
- úhrada životního pojištění
- zaměstnanecké akcie
- služební auto a telefon
- 13. a 14. plat
- a další

Nehmotná motivace

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

Komunikační zručnosti subjektů managementu

Vymezení komunikace a její úlohy

- KOMUNIKACE – odevzdání oznámení mezi dvěma subjekty
- KOMUNIKACE – vztah → Komunikované oznámení – aktivita
- ÚKOLY:
 - spolehlivost
 - efektivnost

Význam, rizika, druhy komunikace

- VÝZNAM:
- komunikace = nejdůležitější manažerská zručnost
 - K – K – K
 - výměna příslibů – řízení
- RIZIKA:
 - důvěryhodnost; srozumitelnost; podvody
- DRUHY:
 - slovní (verbální); zrková (vizuální);
 - hlasová (vokální)

Slovní komunikace a faktory, které ovlivňují její průběh

- AKTIVNÍ FORMY:
 - mluvení, vystupování - psaní
- PASIVNÍ FORMY:
 - naslouchání * čtení
- OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY:
 - vědomosti, kultura, status, postoje, emoce, praxe
- DALŠÍ:
 - stres, zaujatost, nedůvěra, nezáměr, nevhodné prostředí a čas

Příležitosti, druhy, problémy a principy vystupování

- PŘÍLEŽITOSTI:
 - rokování, rozhovory, týmová práce, konkurzy, konference, telefonování, schůze; pracovní a jiné přestávky, atd.
- DRUHY: monolog, dialog, diskuze
 - dva účastníci, malá a velká skupina
- PROBLÉMY:

- nepromyšlenost, tempo řeči, používání nevhodných (cizích) slov, nervozita
- PRINCIPY:
 - příprava, vhodné argumenty, slyšitelnost, empatie, přirozenost, dodržování času, optimizmus, na konci sebehodnocení

Principy efektivního rozhovoru

- **Receptivní zručnosti:**
 - pozorování, empatie (vcítění), naslouchání
- **Expresivní zručnosti:**
 - kladení otázek; vyjádření (opis) obsahu; přijímání závěrů
- **POSTUP:** příprava, začátek, argumentace, navrhování, vyjednávání, závěr

Principy efektivního projevu (referátu)

- **Příprava:**
 - kdo jsou účastníci, shromáždění myšlenek, vlastní příprava, referátu, nazpaměť: úvod – závěr; čas, slyšitelnost, viditelnost
- **Prezentace:**
 - nadvázání kontaktu - udržení pozornosti
 - struktura a cíl - humor
 - otázky
- **Vyhodnocení**

Druhy pracovních dokumentů

- **ŘÍDÍCÍ**
 - marketingové dokumenty
 - organizační dokumenty
 - plánovací dokumenty
 - hodnotící dokumenty
- **KORESPONDENCE (DOPISY):**
 - nabídkové, zvací, urgenční, evidenční a pod.
- **ZÁPISY**
 - z rokoání, z porad, ze služebných cest, z pohovorů a pod.

Pravidla psaní pracovních dokumentů

- použít **styl** adekvátní obsahu
- správně **strukturalizovat:**
 - začínat, zdůraznit podstatu, ukončit uvažovat, že dokument se bude **archivovat**
 - zabezpečit vhodný **papír**
 - věnovat potřebnou pozornost **formální úpravě**
 - zvažovat práci **s přílohami**

Pravidla efektivního naslouchání

- **NASLOUCHÁNÍ – nejrozšířenější forma komunikace**
 - Naslouchání naráží na **bariéry a rizika**
 - Nasloucháním se **šetří čas a projevuje úcta**
 - **PRAVIDLA:**
 - *naslouchat aktivně; vnímat nejen to, co se mluví, ale i jak se mluví; dělat si poznámky; naslouchat mezi řádky; naslouchat bez averze; cvičte si naslouchání; a další*

Pravidla efektivního čtení

- **DRUHY ČTENÍ:**
 - studium
 - pracovní dokumenty
 - oddychové čtení
- **RÝCHLOST ČTENÍ:**
 - rychlé: 1000 slov/1 min
 - zrychlené: 500 slov/1 min

- pomalé: 150 slov/1 min
- PRAVIDLA:
 - rychlost – zapamatování si
 - poznámky
 - prostředí – světlo, hluk, teplota
 - správná vzdálenost (45 cm)
 - dělat závěry z přečteného

Zraková (vizuální) komunikace

- Historie–Aristoteles–„Oči jsou zrcadlem duše“
- Druhy:
 - *komunikace tělem (kinetika)*
 - očima, výrazem tváře, dotyky, rukama, nohama, gestikulace
 - *komunikace prostorem (proxemika)*
 - *komunikace časem (chronomika)*
 - *komunikace oblečením a prostředím*
 - *komunikace mlčením*

Hlasová (vokální) komunikace

- KVALITA HLASU – trénink
 - *Tón hlasu Sila hlasu*
 - *Rychlost – tempo řeči Melodičnost hlasu*
 - *Dych a hlas Pauzy*
 - *Rytmus Artikulace*
- Příklad:
 - použití stejného obsahu rozdílným tónem, či silou hlasu

Konflikty v komunikaci a metody jejich řešení

- vymezení konfliktu
- pozitivní a negativní stránky konfliktu
- Přístupy řešení:
 - důraz na úkoly, důraz na vztahy, důraz na oba
- Metody řešení:
 - dominantní – vynucování
 - úslužný – urovnávání
 - vyhýbavý – ustupování
 - kompromisní – zvolňování
 - vstřícný – hledání řešení

Komunikace vevnitř organizace

- Důležité vztahy:
 - rovnosti
 - podřazenosti – nadřazenosti
 - kontrolní
 - střetnutí všech pracovníků organizace
 - porady
 - informační tabule
 - Intranet, elektronická pošta
 - časopis nebo noviny organizace
 - speciální aktivity hodnocení úrovně

Metody komunikace organizace s

- **vnějším prostředím**
 - publicita
 - články, vystoupení v rozhlase, v televizi, semináře, brožury, letáky, webové stránky
 - dny a týdny otevřených dveří
 - reklama

- služby zákazníkům
- tiskové konference
- informační listy o produktu
- jiné formy

Multinacionální komunikace

- Vymezení
- Kultura a její význam v multinacionální komunikaci
- Faktory ovlivňující multinacionální komunikaci
 - osobnost, interpersonální vzdálenost, komunikace, oblékání, jídlo, čas, vztahy mezi lidmi, hodnoty a normy, víra a postoje, duševní proces, pracovní návyky
 - Zvyky a tradice

Systemové poznávání a využívání poznatků celcích (organizacích)

Mechanistické a systémové

- **poznávání a využívání objektů**
- Podstata a využívání mechanistického přístupu
 - Podstata a využívání systémového přístupu
 - Vymezení systému na objektu

Subjekt, objekt, systém, model

- Vymezení subjektu poznávání
- Vymezení objektu poznávání
- Systém - poznávací přístup k poznávání a využívání objektů
- Vymezení modelu

Problémy vymezení části v rámci celku - vazby a vztahy mezi částmi a systémem

- Prvek (jádro), část, celek – problémy vymezení
- Vymezení podstaty vazeb a jejich druhy
- Vymezení podstaty vztahů a jejich druhy

Stabilita a rovnovážný stav při fungování systémů

- Vymezení stability
- Vymezení rovnovážného stavu
- Příklady v organizacích

Komplexnost, celostnost a trvale udržitelný rozvoj organizací

- Vymezení komplexnosti
- Podstata celostnosti
- Trvale udržitelný rozvoj

Organizace jako objekty řízení

Práce, základní existenční aktivita

- Potřeby lidí: fyziologické, materiální, duchovní
- Práce a podnikání – vymezení
- Podnikatelské chování
- Druhy pracovních aktivit

Prvky a části organizace

- Prvky – příroda, kapitál, člověk
- Role člověka v organizaci

- Role kapitálu v organizaci
- Materiál, suroviny, energie, prostředí

Charakteristiky a faktory vnitřního a vnějšího prostředí

- Komplexní pohled na charakteristiky
- Druhy charakteristik
- Sukcesivní návaznost
- Opis jednotlivých charakteristik
- Rozvoj jednotlivých charakteristik

Činnosti probíhající v organizacích

- Slučování pracovních aktivit do činností
- Klasifikace činností podle její posloupnosti
- Klasifikace podle uspořádání v útvarech
- Průřezová klasifikace činností

Vlastnictví, jeho nabytí a formy vlastnictví

- Vymezení vlastnictví
- Způsoby získání vlastnictví
- Formy vlastnictví a jejich vliv na udržitelný rozvoj
- Netradičné formy vlastnictví

Funkce řízení a jejich využívání v managementu

Vymezení pojmu „funkce řízení“

- podstata řízení – v signálech (informacích)
- obsah řízení – ve funkcích řízení
- H. Fayol – a jeho základ pro vymezení funkcí řízení
 - funkce řízení – přesně specifikovaná řídicí aktivita

Základní a rozvojové funkce řízení

- časová posloupnost vynakládání práce
- příprava, realizace, hodnocení
- základní funkce
- rozvojové doplňkové funkce
- aplikace funkcí na struktury ve firmě a ve škole

Principy a metody řízení

- Principy:
 - homeostatický
 - ekvifinální
 - zpětnovazební
- Metody:
 - exaktní
 - heuristické
 - empiricko-intuitivní

Uplatňování funkce plánování v řízení organizací

- Vymezení funkce plánování
- Druhy plánovacích dokumentů a jejich opis
- Metody plánování
- Zdroje a charakter informací pro plánování
- Požadavky na subjekty managementu vykonávající funkce plánování

Uplatňování funkce organizování v řízení organizací

- Vymezení funkce organizování
- Druhy úkolů a činností spojených s organizováním

- Informační zdroje pro uplatňování funkce organizování a charakter informací
- Požadavky na subjekty managementu

Uplatňování funkce kontroly v řízení organizací

- Vymezení funkce kontroly a kontrolních vztahů
- Principy a metody kontroly
- Druhy kontroly
- Zdroje informací pro uplatňování funkce kontroly
- Požadavky na kompetentnost pracovníků

Uplatňování funkce rozhodování v řízení organizací

- Vymezení obsahu funkce rozhodování
- Principy rozhodování
- Druhy rozhodování a rizika
- Metody rozhodování
- Informace pro rozhodování

Uplatňování funkce regulace v řízení organizací

- Vymezení obsahu funkce regulace
- Základní princip regulace
- Metody regulace
- Zdroje a charakter informací pro rozhodování
- Požadavky na managery uskutečňujících regulaci

Uplatňování funkce koordinace v řízení organizací

- Vymezení obsahu funkce koordinace
- Principy koordinace
- Metody koordinace
- Zdroje a charakter informací pro koordinaci
- Požadavky na managery uskutečňujících koordinaci

Informace a management

Informační podstata uplatňování funkcí řízení

- Odhalení kybernetiky
- Nesilové působení signálu
- Mezní hranice nesilového působení

Vymezení informací

- ☐ Informační podstata řízení
- ☐ Kvantitativní a kvalitativní přístup k vymezení informací
- ☐ Semiotický přístup
- ☐ Architektura informačních pojmů

Znalostní, informační a poznatkové fondy a systémy

- ☐ Znalostní fond – databázový systém
- ☐ Informační fond – expertní systém
- ☐ Poznatkový fond – poznatkový systém

Vlastnosti informací, jejich využívání a zneužívání

- ☐ $I = f(S)$
- ☐ Subjektivní vlastnosti (srozumitelnost, úplnost, pravdivost)
- ☐ Objektivní vlastnosti (včasnost, frekvence, místo, potřeby)
- ☐ Vědomé a nevědomé zneužívání informací
- ☐ Ekonomické vlastnosti

Druhy informací využívané v řízení

- Podle charakteristik objektu
- Podle funkcí řízení
- Podle prvků objektu
- Podle činnosti celku
- Jiné

Zaznamenávání informací

- písemná forma
- audio forma
- video forma
- kombinované
- piktogramy
- informační mapy

Zdroje informací a schopnost jejich využívání manažery

- veřejně dostupné
- veřejně nedostupné
- rozhovory a postřehy ze střetnutí
- ilegální zdroje
- informační profil

Informační, znalostní a emoční společnost

- Informační společnost
- Znalostní společnost
- Emoční společnost

Správa organizací Corporate Governance

Vymezení a význam správy organizací

- Terminologické upřesnění
- Libovolná organizace spravuje společnost a její majetek prostřednictvím určitých orgánů
- Vymezení pojmu „správa organizací“ odborníky
- Důvody potřeby a význam správy společnosti (vztahy vlastníků a manažérů)

Teorie správy organizace

- Teorie zastupitelství
- Teorie správcovství
- Teorie zájmových skupin

Národní modely správy organizací

- Německý model
- Americký model
- Britský model
- Švýcarský model
- Japonský model

Orgány správy organizací

- Valné shromáždění (shromáždění delegátů)
- Představenstvo (Správní rada)
- Dozorná rada (Kontrolní komise)
- Výbory (sekce) představenstva pro přípravu rozhodnutí
- Controller, auditor, apod.

Principy OECD ke Corporate Governance

- Role představenstva

- ☑ Ochrana práv akcionářů
- ☑ Potřeba informovanosti akcionářů a akcionáři
- ☑ Informace pro investování
- ☑ Odpovědnost investorů a akcionářů
- ☑ Práva, povinnosti a odpovědnost akcionářů
- ☑ Stejné chování se ke všem akcionářům
- ☑ Spolupráce se zájmovými skupinami

Ohodnocování úrovně manažerské způsobilosti

Potřeba ohodnocování

- ☑ při výběru na pracovní pozici
- ☑ pro zjišťování úrovně způsobilosti
- ☑ pro pracovní postup
- ☑ pro zvyšování úrovně způsobilosti
- ☑ pro určení pořadí a porovnatelnost

Úrovně způsobilosti

- základní 1 * základní 1
- nízká 2 * malá 2
- malá 3 * průměrná 3
- průměrná 4 * vyšší 4
- vyšší 5 * rozvinutá 5
- vysoká 6
- rozvinutá 7

Obsah ohodnocovaných způsobilostí

- ☑ úroveň odborné zdatnosti
 - funkční způsobilost – vědět, co dělat
- ☑ úroveň aplikačních zručností
 - praktická způsobilost – vědět, jak to dělat
- ☑ úroveň sociální zralosti
 - osobnostní způsobilost – vědět, proč a pro
- koho to dělat (H. Eysenck)

Přístupy k ohodnocování způsobilosti

- ☑ SEBAHODNOCENÍ
- ☑ Ohodnocování blízkými (příbuzní, spolupracovníci)
- ☑ Ohodnocování nadřízenými
- ☑ Ohodnocování experty (znalecké ohodnocování)

Metody ohodnocování způsobilosti

- ☑ INTUITIVNÍ: - pozorování
 - rozhovor – CBI, 360° hodnocení
 - první dojem
- ☑ HEURISTICKÉ:
 - Dotazníkové metody
 - Bodovací metody
- ☑ EXPERIMENTÁLNÍ:
 - standardizované testy
 - softwarové ohodnocování
- ☑ JINÉMETODY:
 - behaviorální, analogové, analytické (M. Kubeš)

Příklady ohodnocování

- ☑ způsobilost založená na rozhovoru

- 360° způsobilost
- příklad bodovací metody
- příklad softwarového ohodnocování

Školy, současnost a budoucnost managementu

Vývoj škol managementu podle časového hlediska

- Předklasický management – představitelé
- Klasický management:
 - vědecký
 - administrativní
 - byrokratický
- Behavioristický management – představitelé
- Moderní management – představitelé
- Pragmatiký management – představitelé
- Celostní management - představitelé

Školy managementu podle území

- Americký management – charakteristiky
- Evropský management – charakteristiky
- Japonský management – charakteristiky

Současné, pragmatiký orientované trendy managementu

- Shareholders value TQM
- Reengineering TQEM
- KAIZEN BSC
- Save Cost MBO
- Outsourcing CSR
- Stakeholders CRM
- Corporate Governance CPM

Budoucnost managementu

- fragmentaristické versus celostní přístupy
- tvorba strategie versus využívání příležitostí
- informační, vědomostní a poznatková společnost versus emoční společnost
- klasické hierarchické organizační struktury versus virtuální a myšlenkově orientované struktury

Budoucnost managementu

- klasické formy vlastnictví versus nové, netradiční formy vlastnictví
- změna politických a zájmových koncepcí versus manažerské kompetence
- příkazovací a motivační metody versus metody potřeby vykonání práce
- skupinová versus týmová práce
- hmotné aktiva versus nehmotné aktiva

Budoucnost managementu

- polarizace bohatých a chudých versus nerovnováha sociálního světa na Zemi
- efektivnost přes snižování nákladů versus nabízení nových produktů
- poslání vedoucích osobností – řídit a vést versus uvolňovat kompetentnost lidí zvyšováním CQ
- stárnutí lidstva versus potřeba produktů pro věkově starší