

1. TÉMA:

**Předmět a struktura poznatků
managementu v soustavě věd**

Janka Ladová

1.1 Věda a objekty jejího zkoumání

 vymezení vědy

 druhy objektů, které věda zkoumá

 metodika získávání poznatků o objektech

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

Věda – soustava poznatků o objektech, které nás, lidi, obklopují v přírodě (na zemi) a ve vesmíru.

Objekty živé přírody $\Leftrightarrow$ přírodní vědy

Objekty neživé přírody $\Leftrightarrow$ technické vědy

Společenské objekty $\Leftrightarrow$ společenské vědy

Poznávání procesů:

1. proces pozorování a analýz
2. formování hypotéz
3. testování (experiment)
4. interpretace a syntéza

1.2 Předmět a subjekty celostního manažmentu

-  charakteristika a členění věd
-  manažment jako multidisciplinární věda
-  vymezení předmětu manažment
-  subjekty manažmentu

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

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

Management ⇔ multidisciplinární věda ⇔ management jako věda je spojen s využíváním poznatků různých věd v prospěch rozvoje člověka, skupiny lidí i celé lidské společnosti.

Celostní management – soustava ucelené, integrované a komplexní soustavy poznatků o vlastnostech, dovednostech a vědomostech subjektů managementu.

Subjekt managementu – jednotlivec, vedoucí týmu, vedoucí organizace.

1.3 Podstata kompetentnosti subjektů **manažmentu**

-  přístupy k vymezení kompetentnosti
-  kompetence a kompetentnost
-  význam kompetentnosti v manažmentu

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

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.

1.4 Členění poznatků jednotlivých pilířů kompetentnosti

-  pilíř sociální zralosti a jeho členění
-  pilíř aplikační zručnosti a jeho členění
-  pilíř odborné zručnosti a jeho členění

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

Pilíř sociální zralosti a jeho členění:

- poznatky o charakterových vlastnostech
- poznatky o kreativních a rozlišovacích vlastnostech
- poznatky o vlastnostech temperamentu
- poznatky o somatických vlastnostech

Pilíř odborné zdatnosti a jeho členění:

- poznatky o komunikačních schopnostech
- poznatky o motivačních schopnostech
- poznatky o týmové práci
- poznatky o osobním managementu

Pilíř praktické zručnosti a jeho členění:

- poznatky o metodice systémového myšlení
- poznatky o řízeném celku
- poznatky o funkcích řízení
- poznatky o informacích při řízení

1.5 Projevy a důsledky uplatňování celostní manažerské kompetentnosti v praxi organizací

-  současný stav při charakterizování požadavků na manažery
-  názory na důležitost jednotlivých pilířů
-  důsledky necelostního uplatňování kompetentnosti

Předmět a struktura poznatků managementu v soustavě věd

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

2. TÉMA:

Příprava (vzdělávání) lidí na manažérskou kompetentnost

Janka Ladová

2.1 Vymezení vzdělávání

-  charakteristiky vzdělávání
-  výsledek vzdělávání
-  tři druhy intelligence: EQ, IQ, AQ

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

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.

Výsledek vzdělávání = změna způsobilostí 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

2.2 Význam vzdělávání v manažmentu

⌚ celostní orientace přípravy

⌚ trend k humanizaci

⌚ vzdělávání současnosti – informační doba,
informační věk, výrazný posun ve vědě a
technice, kvalitě života a další skutečnosti

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

„Sociálně a lidsky zralé osobnosti, odborně zdatní a prakticky dovední manažeři na vedoucí pozice – ostatní na svoje místa“

Význam, potřeba, nevyhnutelnost zvyšovat celostní kompetentnost subjektů 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.“

2.3 Postoje a motivace lidí k vzdělávání

- 🔗 systematické formování perspektivního kvalifikačního profilu subjektů manažmentu
- 🔗 požadavky na pracovní místa
- 🔗 potřeba rozvoje člověka
- 🔗 duševní postoj a jeho aspekty

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

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

„Když změníme svoje postoje, můžeme změnit svůj život.“

Wiliam James

2.4 Přístupy k vzdělávání

 Didaktický přístup

 Sokratovský přístup

 Facilitativní (ulehčující, podporující)
přístup

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

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

Vzdělavatel = aktivní

Posluchač = pasivní

Rozumí probírané látce studenti?

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

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

Vzdělavatel = poradce

Podmínka – homogenní skupina

2.5 Všeobecná klasifikace metod vzdělávání

- Metody výchovy
- Metody výuky
- Metody tréninku

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

Metody výchovy = metody orientované na rozvoj osobnostních vlastností manažerů

- přesvědčování
- příkládování

Metody výuky = metody orientované na osvojení si vědomostí, znalostí

- objasňování
- vsugerování

Metody tréninku = metody orientované na osvojení si a rozvoj manažerských dovedností

- cvičení
- výcvik

2.6 Poslání a potřeba výchovy a metody výchovy

- Vymezení pojmu „výchova“
- Význam výchovy ve vzdělávání

METÓDY VÝCHOVY:

- ⇒ Metoda vzoru života úspěšných osobností
- ⇒ Metoda emocionálního rozvoje osobnosti
- ⇒ Rogerianska metoda zaměřena na člověka
- ⇒ Metoda KEMSAK

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

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:

1. Metoda vzoru života úspěšných lidí.
2. Metoda emocionálního rozvoje osobnosti.
3. Rogeriánská metoda zaměřená na člověka = Metoda PCA.
4. Metoda KEMSAK.

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

Formy utváření, získávání a studia poznatků z manažmentu:

⌚ zevšeobecněním vlastních zkušeností

⌚ zevšeobecněním zkušeností jiných lidí a jejich napodobováním

⌚ studiem již zevšeobecněných poznatků odborníky

10 zásad použitelných při osvojování si poznatků

Metody výuky a studia poznatků z manažmentu:

* přednáška, * seminář (kolokvium), * superučení

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

Zásady:

1. Pracovat vytrvale
2. Učit se s chutí
3. Rozvrhnout si dobře práci i čas
4. Vypěstovat si důvěru ve vlastní síly
5. Pracovat svědomitě
6. Mít před sebou velké cíle
7. Být k sobě náročný
8. Účelně si naplánovat přestávky
9. Vytvořit si příjemné prostředí
10. Samostatně myslet

Metody výuky:

- přednáška
- seminář
- superučení

2.8 Poslání, potřeba a metody tréninku

- zdokonalování zručností tréninkem
- pojem „trénink“

METODY TRÉNINKU:

- ☐ Metoda manažerských her
- ☐ Metoda praktického procvičování
- ☐ Metoda In Basket
- ☐ Metoda manažerských simulací
- ☐ Metoda případových studií
- ☐ Metody výcviku „outdoor“

Příprava (vzdělávání) lidí na manažerskou kompetentnost

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.

Metody tréninku:

- Metoda manažerských her
- Metoda praktického procvičování
- Metoda In basket
- Metoda manažerských simulací
- Metoda případových studií
 - workshop
 - brainstorming
- Metody výcviku „outdoor“

3. TÉMA:

**Sociální zralost a charakterové
vlastnosti subjektů managementu**

Janka Ladová

- * 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

3.1 Význam a struktura osobnostních vlastností tvořících sociální zralost

- ☺ charakterové vlastnosti
- ☺ rozlišovací a kreativní vlastnosti
- ☺ vlastnosti temperamentu
- ☺ somatické vlastnosti

☺ **charakterové vlastnosti**

1. volní vlastnosti
2. všelidské vlastnosti

☺ **rozlišovací 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;
- **seberegulační vlastnosti** – volní, svědomí;
- **dynamické vlastnosti člověka** – temperament;

3.2 Vymezení charakterových vlastností

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

3.3 Volní charakterové vlastnosti

Aktivizační:

*pracovitost, svědomitost, samostatnost,
důslednost, vytrvalost, zásadovost*

Neaktivizační:

*neochota, lenivost, nesamostatnost,
nesoustředěnost, nedůslednost, nerozvážnost*

3.4 Rozlišení pozitivních a negativních charakterových vlastností

☞ Homo-sapiens

*čestnost, laskavost, důvěryhodnost,
ohleduplnost, zdvořilost, obětavost*

☞ Biologicko-konzumní

*cynismus, chamtivost, zákeřnost, agresivita,
povýšenost, nenávisť*

4. TÉMA:

**Kognitivně-tvořivé vlastnosti
subjektů managementu**

Janka Ladová

4.1 Vymezení kognitivních vlastností lidí

- Vymezení rozpoznáváním
- Smyslově – názorné
- Abstraktně - pojmové

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;

4.1 Vymezení tvořivých vlastností lidí

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

Tvořivost = vlastnost člověka, která mu umožňuje hledat nové, netradiční řešení existujících problémů a vytváří nové příležitosti.

Intuice = součinnost abstraktního analytického myšlení s citovými projevy;
= není jen smyslové vnímání, ale i vnitřní pocit o správnosti tohoto vnímání;

Tvořivý člověk = originalita

4.1 Vymezení tvořivých vlastností lidí

- ❖ vlastnosti získané přirozeně (geneticky)
- ❖ vlastnosti získané výchovou a tréninkem

4.2 Charakteristiky kognitivního manažera

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

4.2 Charakteristiky tvořivého manažera

- ⇒ odmítání rutiny
- ⇒ nadšení
- ⇒ energičnost
- ⇒ zvědavost
- ⇒ vynalézavost

ALE TAKÉ:

- * konfliktnost
- * dobrodružství
- * impulsivnost
- * kritičnost

4.3 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

4.4 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)

4.5 Metody formování tvořivých

vlastností

Tvořivé příběhy

Tvořivé úkoly

Tvořivé testy

Heuristická metoda

Brainstorming

Metoda Scamper

5. TÉMA:

**Vlastnosti temperamentu
subjektů managementu**

Janka Ladová

5.1 Vymezení a význam vlastností temperamentu

- vymezení temperamentu
- význam temperamentu
- převaha genů při formování vlastností
temperamentu

Temperament = „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;

5.2 Stručný popis rozličných typů temperamentu

- ➔ *Hippokrates*: flegmatik, melancholik, cholerik, sangvinik
- ➔ *Eyzenkova typologie*: introvert, extrovert, labilní, stabilní
- *Typologie Dr. Carl Junga*: intuitivní, myslící, procitující, smyslový
- *Behavioristická typologie*: přímost-nepřímost; podpora-hodnocení
- *Typologie krevních skupin*: 0 , A , B , AB

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

- o Hippokratova typologie – tělesné tekutiny

Sangvinik – krev

= optimista, veselý, podnikavý, smělý, lehkomyslný

Cholerik – žlutá žluč

= rozený vůdce, dynamický, soběstačný, aktivní

Melancholik – černá žluč

= hluboký, přemýšlivý, vážný, cílevědomý, nadaný

Flegmatik – hlen

= klidný, chladnokrevný, snášenlivý, nerozhodný

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Dr. Carl Jung

Intuitivní = na svět se dívají prostřednictvím svých představ a pocitů;

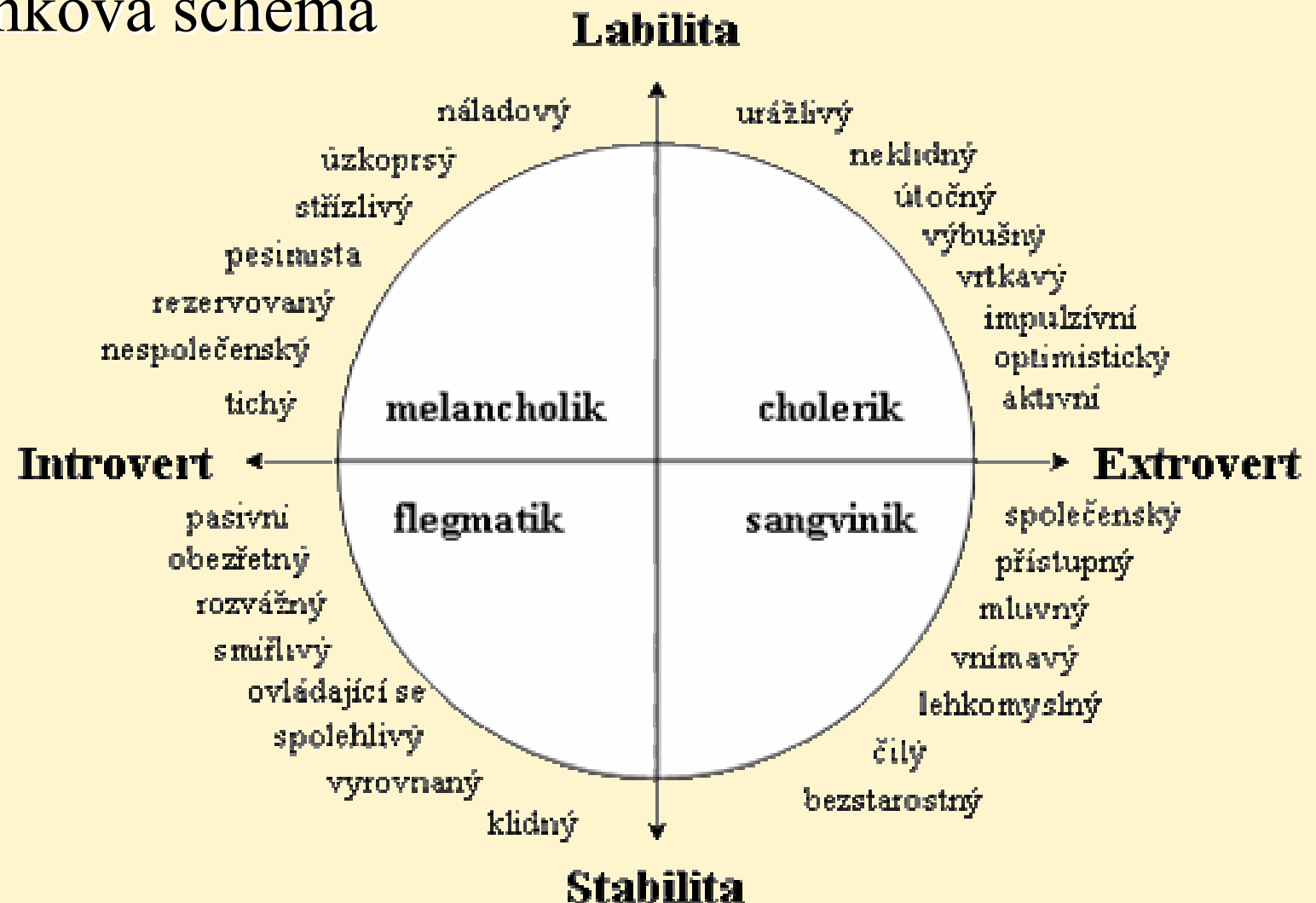
Smyslový = lidé s tendencí k vnímání; posuzují na základě svého smyslového vnímání nebo zkušeností;

Myslíci = rozhodnutí na základě logických a objektivních důvodů;

Cíťci = rozhodnutí jsou častěji subjektivní;

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Eyzenkova schéma



5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Behavioristická teorie

PODPORUJÍCÍ STYL

N E P Ř Í M Ý P Ř Á T E L S K Ý T Y P	• 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 spolupatříčnost • dobrá schopnost poradit	P Ř Í M Ý V Ů D C O V S K Ý T Y P	• 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
--	---	--	---

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Behavioristická teorie

HODNOTÍCÍ STYL

N E P Ř Í M Ý M Y S L Í T E L S K Ý T Y P	• 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	P Ř Í M Ý Ř Í D Í C Í T Y P	• 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
---	--	--	--

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Krevní skupiny = Masahiko NOMI

TYP „0“ = 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;

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Krevní skupiny = Masahiko NOMI

TYP „A“ = vytrvalost, spolehlivost, důraz na systém;

VLASTNOSTI – systematický, týmový, předvídavý, spravedlivý, důvěryhodný ⇔ vybíravý, 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;

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Krevní skupiny = Masahiko NOMI

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;

JÍDLLO – červené maso, ryby, zelenina, ovoce, pivo ☺

☒ mořské produkty, kukuřice, sodovky, kokos;

☞ cukrovka, únavový syndrom, roztroušená skleróza;

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Krevní skupiny = Masahiko NOMI

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;

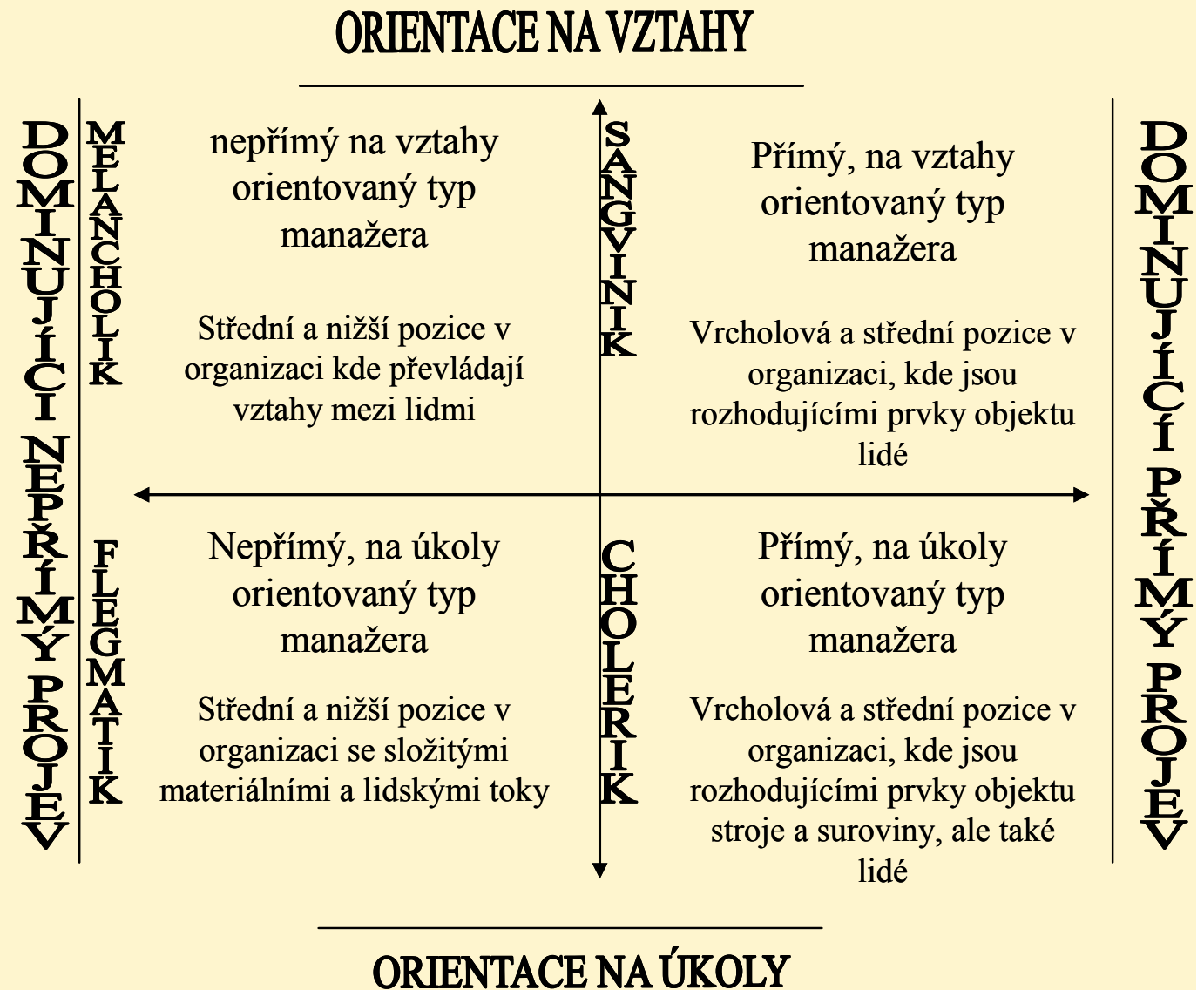
JÍDLO – ryby, mléčné výrobky, ořechy, luštěniny;

☒ červené maso, oleje, semínka, kečup, černý čaj;

☞ rakovina, srdeční onemocnění, chudokrevnost;

5.3 Koncepce temperamentu využitelné v managementu

o Jiné



6. TÉMA:

**Somatické vlastnosti subjektů
managementu**

Janka Ladová

6.1 Vymezení a význam somatických vlastností

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

6.2 Stres a jeho důsledky na práci manažerů

podmínky vzniku stresu

učení se, termíny, spolupracovníci,
hodnocení výkonnosti, stabilita zaměstnání,
profesionální růst, uživatelské požadavky;

stadia stresových situací

stadium alarmu, stadium rezistence, stadium
vyčerpání;

jak odolávat stresu – 7 metod:

6.3 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;

6.3 Metody udržování a formování somatických vlastností

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;

6.3 Metody udržování a formování somatických vlastností

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;

6.3 Metody udržování a formování somatických vlastností

Metoda 4: Rychlé uvolnění

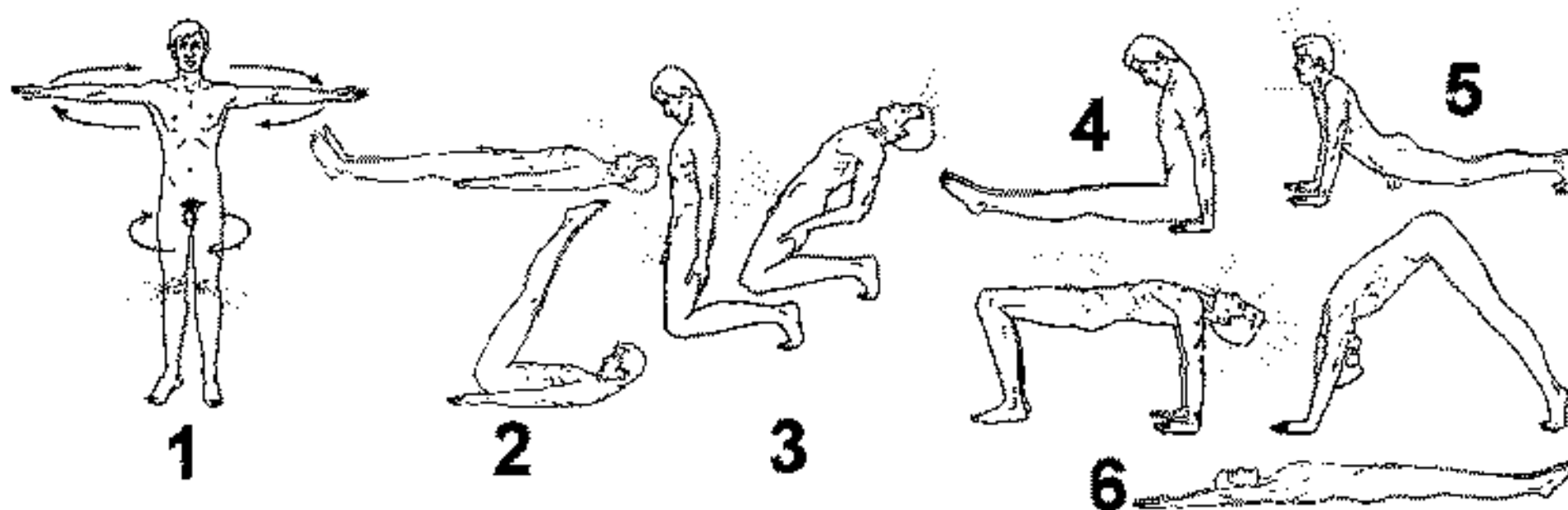
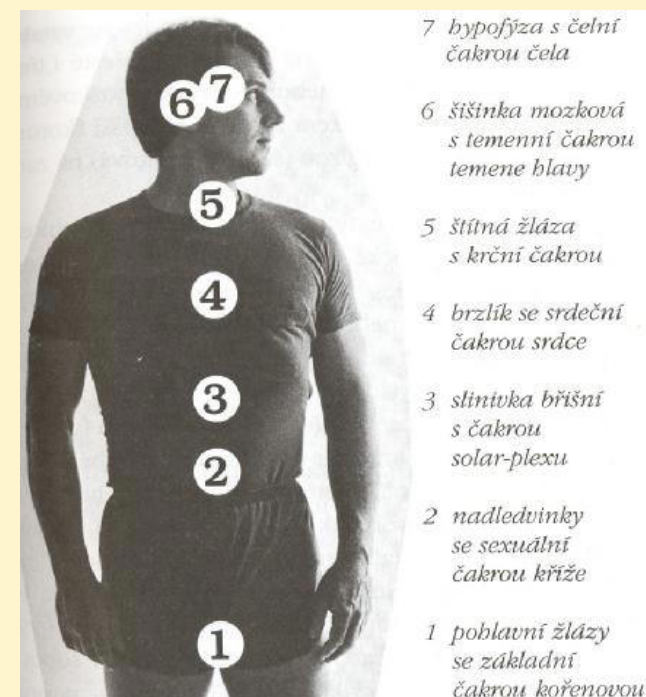
- poloha ležmo;
- nádech do břicha a následné zadržení dechu;
se stále zadrženým dechem zatáhněte silou
břicho dovnitř a pánev tlačte k podložce; chvíli
takto vydržte; následně výdech + povolení
všeho napětí;
- tento cvik opakujte 3x;

6.3 Metody udržování a formování somatických vlastností

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; svraštit oči; se zavřenýma 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 Tibetanů



6.3 Metody udržování a formování somatických vlastností

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;

6.3 Metody udržování a formování **somatických vlastností**

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

6.4 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

7. TÉMA:

**Společenská odpovědnost organizací
(Corporate Social Responsibility)**

Janka Ladová

7.1 Historie společenské odpovědnosti

organizací

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

7.2 Přístupy využívané při vymezení a uplatňování CSR

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

7.2 Přístupy využívané při vymezení a uplatňování CSR

- ❁ **ekonomická charakteristika** – principy dobrého řízení firmy, odmítnutí korupce, transparentnost, ochrana duševního vlastnictví, vztahy s investory;
- ❁ **sociální charakteristika** – filantropie, rovnost žen a mužů, odmítání dětské práce, lidská práva;
- ❁ **environmentální charakteristika** – ekologická výroba, ochrana přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií;

8. TÉMA:

**Osobní management:
Self a Time management**

Janka Ladová

8.1 Podstata, význam a vymezení osobního managementu

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

Význam S-M:

1. Stanovování cílů pro jednotlivé etapy pracovního i osobního života.
2. Organizování naplňování stanovených cílů.
3. Sebehodnocení, čeho člověk dosáhl, kde postupoval správně, špatně + hodnocení pro další etapy života.

8.3 Sebeakceptace v osobním managementu

Vlastní reálný sebeobraz:

- * v rovině psychické
- * v rovině sociální

Chtěný (idealizovaný) sebeobraz:

- * v rovině psychické
- * v rovině sociální

8.4 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;

8.5 Rozvojová funkce osobního managementu

 Samostudium

 Samotrénink

 Sebevýchova

8.6 Podstata a význam TIME

MANAGEMENTU

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

8.7 Problémy využívání času

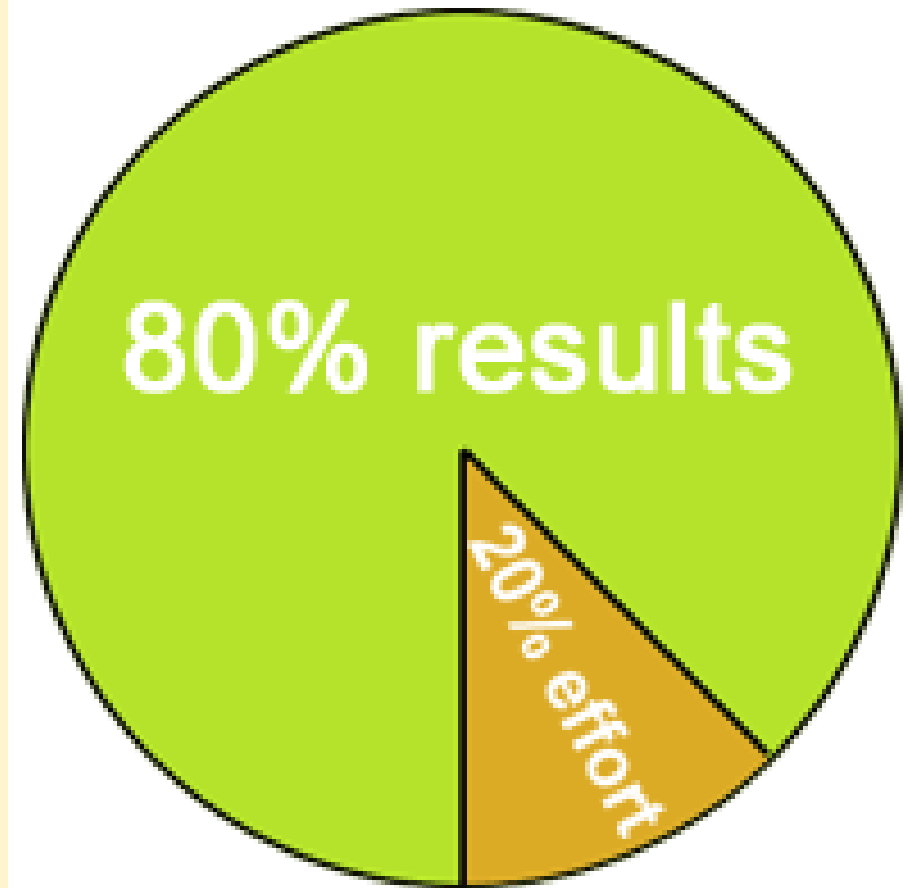
- ☒ absence přípravy na den
 - ☒ neschopnost delegovat
 - ☒ neschopnost správně vést rozhovor
 - ☒ nedostatek sebedisciplíny
 - ☒ nekoncepčnost v řízení
- a další

8.8 Techniky time managementu

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

8.8 Techniky time managementu

† Paretovo pravidlo



8.8 Techniky time managementu

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

8.8 Techniky time managementu

† Eisenhowerov princip

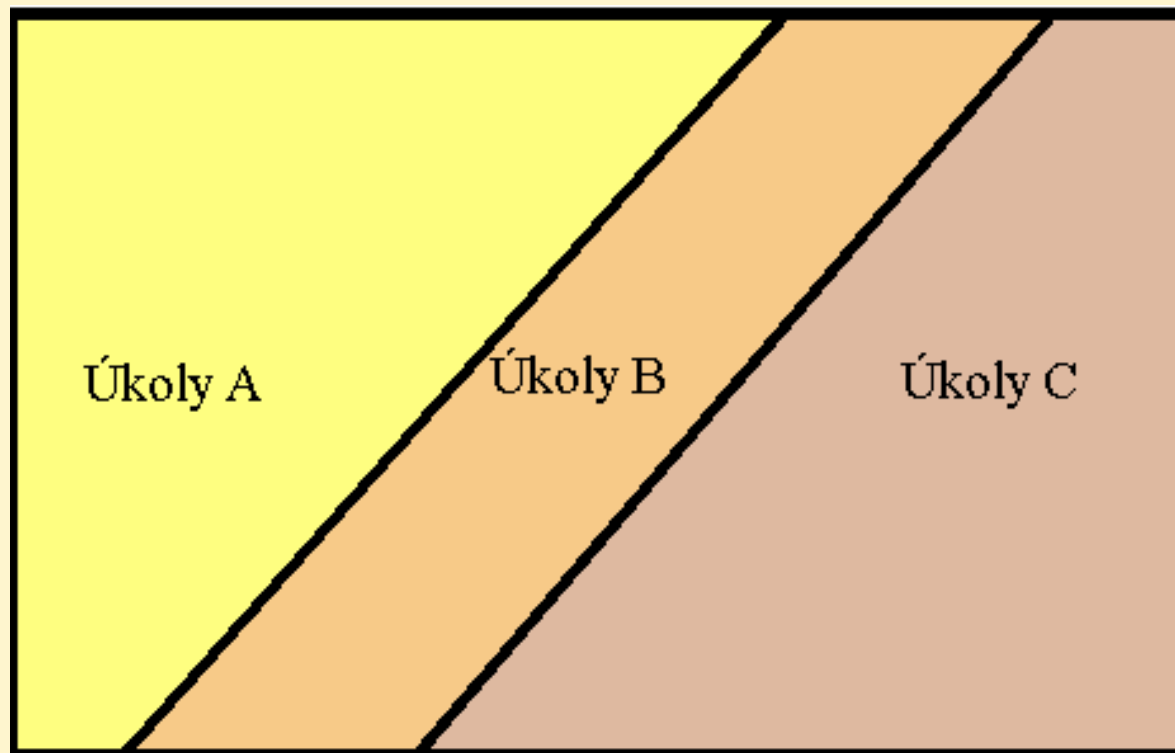


1. naléhavé a důležité úlohy
2. naléhavé a méně významné úlohy
3. méně naléhavé a důležité úlohy
4. méně naléhavé a méně důležité úlohy

8.8 Techniky time managementu

† Priority ABC

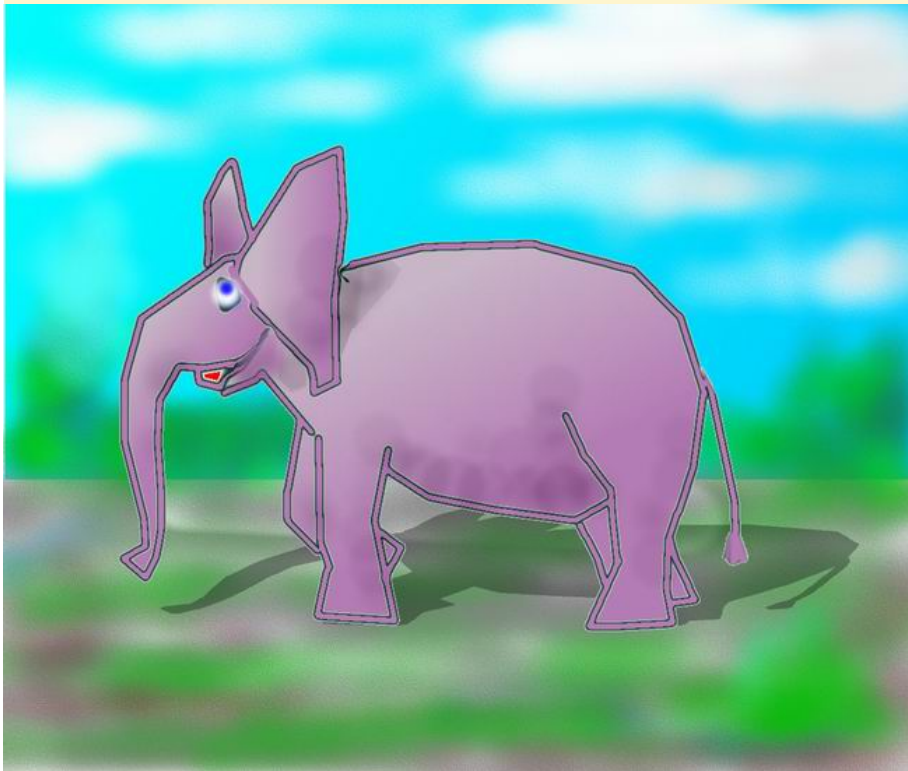
výsledky => 65% 20% 15%



činnost => 15% 20% 65%

8.8 Techniky time managementu

† Sloní technika



- používá se při rozsáhlých úlohách
- „jestli je třeba zkonzumovat slona, nedá se to uskutečnit najednou, ale v pravidelných dávkách 😊

8.8 Techniky time managementu

Delegation of tasks

- každá úloha by měla být vybavovaná nejnižší postavených pracovním místem, které má ještě dost potřebných odborných kompetencí k vybavení této úlohy
- široko založené delegování úloh a reprezentační povinnosti
- využívání moderních plánovacích a kontrolních nástrojů
- obsazení pracovních míst iniciativními a odborně schopnými pracovníky

8.8 Techniky time managementu

† Plánovací záznamníky a softwarové systémy

- obsahují přehled o úkolech a termínech, denní plány práce, adresář, záznamník různých inspirací a informací;

- Systém ADK – 5 částí:

1. část určena na plánování času;
2. část určena pro plánovací činnosti;
3. část určena na stanovování zájmových oblastí a cílů;
4. část určena na záznam kontaktů;
5. část určena na záznam poznámek;

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

První generace = zápisníky

- Zakládá se na zápisnících (jednoduchých poznámkových blocích)
- Zapisují se termíny určitých závazků (jednání, atd.)
- nesplněné povinnosti se přepíší do následujícího dne;

8.8 Techniky time managementu

Generace Time Managementu

● Přednosti:

- schopnost přizpůsobit se
- nepřepřítanovaný čas
- méně stresu

- Slabiny:

- věci selhávají.
- zapomíná se na sliby, trpí vztahy
- „nejdůležitější“ je to, co podle plánu následuje

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

Druhá generace = kalendáře

- založena na kalendářích
- cílem je výkonnost, osobní odpovědnost, stanovení si cílů, plánování, určení si budoucích činností a aktivit
- manažér si plánuje svoje aktivity, zaznamenává povinnosti, dává termíny, značí, kde se budou konat obchodní jednání

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

- 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

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

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

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

- Přednosti:

- odpovědnost za výsledky
- zvyšuje osobní produktivitu pomocí denních plánů
- zvyšuje výkonnost
- přináší do života pořádek

- Slabiny:

- je nevyužita síla představ
- absence „krizového managementu“
- pocity viny
- méně pružnosti a spontánnosti

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

Čtvrtá generace = principy a paradigmata

- podrobně analyzována S. R. Coveym
- preference lidí před časovým plánem
- práce s pokojem, vyrovnaností a radostí
- rozdělení jednotlivých aktivit do „kvadrantů“

8.8 Techniky time managementu

† Generace Time Managementu

1. důležité a naléhavé
aktivity

- krize
- naléhavé problémy
- termínované úlohy

2. důležité, ale nenaléhavé
aktivity

- příprava
- prevence
- plánování

3. nedůležité a naléhavé
aktivity

- vyrušování, telefony
- některé porady
- část pošty

4. nedůležité a nenaléhavé
aktivity

- maličkosti
- zbytečná pošta
- únikové aktivity

8.8 Techniky time managementu

Generace Time Managementu

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	A krize, naléhavé problémy... UDĚLEJ TEJĎ	B prevence, plánování... NAPLÁNUJ
Nedůležité	C vyrušování, některé telefony, pošta a porady... DELEGUJ	D maličkosti, zbytečná pošta, plýtvání časem... ZAPOMEŇ

8.9 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

8.10 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 schůze – 10% času
-  oddech a relax – 5% času

9. TÉMA:

Management týmu

Janka Ladová

9.1 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;

9.1 Podstata a význam týmové práce

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

9.2 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;

9.2 Principy práce týmu – tým vs. skupina

✓ **tým** = spolupatříčnost; oddání cíli, který sami vytvořili; úspěch = talent každého člena; atmosféra důvěry; otevřená a poctivá komunikace; podpora členů;

✓ **skupina** = seskupení z administrativních příčin; boje o pozice; nepodílejí se na plánování cílů; nedůvěra; nepochopení; neefektivní využití práce;

9.3 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;

9.3 Tvorba týmu

→ fenomény týmové dynamiky:

→ **fenomén skupinového tlaku** = fenomén konformizmu = schopnosť pracovníka podriadiť sa tímu;

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;

9.3 Tvorba týmu

- 8 Belbinových rolí – inovátor, tvůrce, pozorovatel, vyhledávač zdrojů, realizátor, dokončovatel, stmelovač, koordinátor;
- 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

9.4 Principy vedení týmů

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

9.4 Metody vedení týmů

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

9.4 Styly vedení týmů

- ✎ vedoucí využívající autoritativní styl vedení;
- ✎ vedoucí preferující demokratický styl vedení;
- ✎ vedoucí opírající se o liberální styl vedení týmu;
- ✎ laissez-faire styl vedení týmu;

9.4 Desatero úspěšného týmu

1. Má srozumitelné cíle, se kterými se členové týmu identifikují a které dokáží motivovat.
2. Má přiměřenou velikost.
3. Členové týmu mají zodpovědně rozdělené role.
4. Činnost týmu je koordinovaná uznávanou vůdcovskou osobností.
5. Členové týmu společně pravidelně, otevřeně a přímo komunikují.

9.4 Desatero úspěšného týmu

6. Mezi členy týmu panuje důvěra a jistota vzájemné podpory.
7. Členové týmu mají schopnost kritického uvažování a společného poučení se z vlastních chyb.
8. Členové týmu umí registrovat a využívat svoje úspěchy a společně se z nich těšit.
9. Tým má dobrou schopnost rozdělit pozornost při dosahování výsledku.
10. Tým dosahuje dobré výsledky.

9.5 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

9.5 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

9.6 Pravidla vedení porad

- ① určení místa a času
- ① určení programu a účastníků
- ① kontrola úkolů
- ① určení priorit na poradě
- ① včasná příprava a doručení materiálů
- ① efektivní vedení
- ① přijetí závěrů; a další

9.6 Desatero úspěšného týmu

1. Motivační cíle
2. Přiměřená velikost
3. Rozdělení rolí
4. Efektivní vedení
5. Účinná komunikace
6. Vzájemná důvěra a podpora
7. Tvořivé myšlení
8. Registrace úspěchů
9. Schopnost zdokonalovat se
10. Schopnost zvyšovat výkonnost

10. TÉMA:

Motivace v managementu

Janka Ladová

10.1 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

10.1 Charakteristika druhů motivace

A. Vnitřní motivace

Vnější motivace (stimulace)

B. Pozitivní motivace

Negativní motivace

(nátlak, hrozba), manipulace

C. Hmotná motivace

Nehmotná motivace

10.2 Motivační teorie

→ Maslowova hierarchie potřeb



10.2 Motivační teorie

→ Herzbergova teorie

- a) **Satisfactory** (motivátory) – vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce;
- b) **Hygienické faktory** – jejich uspokojování nepůsobí motivačně, mohou přinášet i neuspokojení;

10.2 Motivační teorie

→ Alderferova teorie ERG

- a) **Potřeby existenční (E)** = fyziologické potřeby, potřeby bezpečí;
- b) **Potřeby harmonických sociálních vztahů (R)** = sociální potřeby, potřeby uznání;
- c) **Potřeby růstu (G)** = potřeby seberealizace;

10.2 Motivační teorie

→ McClellandova teorie

- a) **Potřeby moci** = vlastní síly + síly spolupracovníků; zaměření se na přínos;
- b) **Potřeby oblíbenosti** = dobré vztahy v kolektivu;
- c) **Potřeby úspěchu** = přijímání složitějších úkolů, oceňování sebe samého;

10.2 Motivační teorie

→ McGregorova teorie

- a) **X** = průměrný člověk nerad pracuje; hrozba; člověk X chce být direktivně veden;
- b) **Y** = práce = přirozená součást života člověka; sebekázeň; vyhledávání odpovědnosti; tvořivý přístup k řešení problémů v organizaci;

10.2 Motivační teorie

→ 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;

10.2 Motivační teorie

→ Adamsova teorie spravedlivosti

Pocit spravedlivosti:

$$\frac{\text{Osobní ohodnocení}}{\text{Osobní vynaložené úsilí}} = \frac{\text{Hodnocení porovnávaného}}{\text{Vynaložené úsilí porovnávaného}}$$

10.2 Motivační teorie

→ Teorie očekávání

- motivace závisí na tom, jak silně chce člověk dosáhnout cíl;
- zvažuje se úspěch, který dosáhne, i námahu, kterou vynakládá;

10.2 Motivační teorie

→ JOB ENRICHMENT

- každý pracovník = malý manažer
- delegování pravomocí a zodpovědností pracovníkům;
- vytváření prostoru k samostatnému jednání;
- rozpoznání lidí s manažerskými schopnostmi;

10.2 Motivační teorie

→ JOB ENLARGEMENT

- rozšiřování pracovní způsobilosti;
- odpovídající pracovní výkon = duševná i fyzická kondice;
- použití při rutinní práci (práce u pásu);
- rozšiřování kvalifikace = ne jedna pracovní činnost, ale dvě;

10.2 Motivační teorie

→ JOB ROTATION

- obměna (rotace) na pracovních místech, funkcích;

- **horizontální rotace**

marketing $\Rightarrow$ technologie výroby;

- **vertikální rotace**

vyšší pracovní pozice $\Rightarrow$ nižší pracovní pozice;

10.3 Hmotná motivace

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

10.4 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

11. TÉMA:

**Komunikační zručnosti subjektů
managementu**

Janka Ladová

11.1 Vymezení komunikace a její úlohy

✿ KOMUNIKACE – odevzdání oznámení
mezi dvěma subjekty

✿ KOMUNIKACE – vztah



✿ Komunikované oznámení – aktivita

✿ ÚKOLY:

- spolehlivost
- efektivnost

11.2 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)

11.3 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, nezájem, nevhodné prostředí a čas

11.4 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:

nepřemyšlenost, tempo řeči, používání nevhodných (cizích) slov, nervozita

➤ PRINCIPY: příprava, vhodné argumenty, slyšitelnost, empatie, přirozenost, dodržování času, optimizmus, na konci sebehodnocení

11.5 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

11.6 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

11.7 Druhy pracovních dokumentů

ŘÍDÍCÍ

- * marketingové dokumenty
- * organizační dokumenty
- * plánovací dokumenty
- * hodnotící dokumenty

KORESPONDENCE (DOPISY):

nabídkové, zvací, urgenční, evidenční a pod.

ZÁPISY

- z rokovaní, z porad, ze služebných cest, z pohovorů a pod.

11.8 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**

11.9 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*

11.10 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

11.11 Zraková (vizuální) komunikace

👁 Historie—Aristoteles—„Oči jsou zrcadlem duše“

👁 Druhy:

komunikace tělem (kinetika)

komunikace prostorem (proxemika)

komunikace časem (chronomika)

komunikace oblečením a prostředím

komunikace mlčením

👁 Komunikace tělem:

očíma, výrazem tváře, dotyky, rukama, nohama, gestikulace

11.12 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

11.13 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

11.14 Komunikace vevnitř organizace

☛ Důležité vztahy:

- * rovnosti
- * podrázenosti – nadřazenosti
- * kontrolní
- * střetnutí všech pracovníků organizace
- * porady
- * informační tabule
- * Intranet, elektronická pošta
- * časopis nebo noviny organizace
- * speciální aktivity hodnocení úrovně

11.15 Metody komunikace organizace s vnějším prostředím

- ☞ publicita
 - články, vystoupení v rozhlasu, v televizi,
 - semináře, brožury, letáky, webové stránky
- ☞ dny a týdny otevřených dveří
- ☞ reklama
- ☞ služby zákazníkům
- ☞ tiskové konference
- ☞ informační listy o produktu
- ☞ jiné formy

11.16 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

12. TÉMA:

**Systémové poznávání a využívání poznatků
o celcích (organizacích)**

Janka Ladová

12.1.2 Mechanistické a systémové poznávání a využívání objektů

- Podstata a využívání mechanistického přístupu
- Podstata a využívání systémového přístupu
- Vymezení systému na objektu

12.3 Subjekt, objekt, systém, model

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

12.4.5 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

12.6 Stabilita a rovnovážný stav při fungování systémů

- ✓ Vymezení stability
- ✓ Vymezení rovnovážného stavu
- ✓ Příklady v organizacích

12.7.8 Komplexnost, celostnost a trvale **udržitelný rozvoj organizací**

- ✓ Vymezení komplexnosti
- ✓ Podstata celostnosti
- ✓ Trvale udržitelný rozvoj

13. TÉMA:

Organizace jako objekty řízení

Janka Ladová

13.1 Práce, základní existenční aktivita

 Potřeby lidí: fyziologické, materiální,
duchovní

 Práce a podnikání – vymezení

 Podnikatelské chování

 Druhy pracovních aktivit

13.2 Prvky a části organizace

- ✚ Prvky – příroda, kapitál, člověk
- ✚ Role člověka v organizaci
- ✚ Role kapitálu v organizaci
- ✚ Materiál, suroviny, energie, prostředí

13.3 Charakteristiky a faktory vnitřního a vnějšího prostředí

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

13.4 Činnosti probíhající v organizacích

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

13.5 Vlastnictví, jeho nabytí a formy

vlastnictví

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

14. TÉMA:

**Funkce řízení a jejich využívání v
managementu**

Janka Ladová

14.1 Vymezení pojmu „funkce řízení“

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

14.2 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

14.3 Principy a metody řízení

Principy: homeostatický

ekvifinální

zpětnovazební

Metody: exaktní

heuristické

empiricko-intuitivní

14.4 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

14.5 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

14.6 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

14.7 Uplatňování funkce rozhodování v řízení

organizací

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

14.8 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

14.9 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

15. TÉMA:

Informace a management

Janka Ladová

15.1 Informační podstata uplatňování funkcí řízení

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

15.2 Vymezení informací

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

15.3 Znalostní, informační a poznatkové fondy a systémy

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

15.4 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

15.5 Druhy informací využívané v řízení

1 Podle charakteristik objektu

1 Podle funkcí řízení

1 Podle prvků objektu

1 Podle činnosti celku

1 Jiné

15.5 Zaznamenávání informací

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

15.6 Zdroje informací a schopnost jejich využívání manažery

- ① veřejně dostupné
- ① veřejně nedostupné
- ① rozhovory a postřehy ze střetnutí
- ① ilegální zdroje
- ① informační profil

15.7 Informační, znalostní a emoční společnost

 Informační společnost

 Znalostní společnost

 Emoční společnost

16. TÉMA:

Správa organizací
Corporate Governance

Janka Ladová

16.1 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)

16.2 Teorie správy organizace

- ▣ Teorie zastupitelství
- ▣ Teorie správcovství
- ▣ Teorie zájmových skupin

16.3 Národní modely správy organizací

 Německý model

 Americký model

 Britský model

 Švýcarský model

 Japonský model

16.4 Orgány správy organizací

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

16.5 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

17. TÉMA:

**Ohodnocování úrovně manažerské
způsobilosti**

Janka Ladová

17.1 Potřeba ohodnocování

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

17.2 Úrovně způsobilosti

o základní 1

o nízká 2

o malá 3

o průměrná 4

o vyšší 5

o vysoká 6

o rozvinutá 7

* základní 1

* malá 2

* průměrná 3

* vyšší 4

* rozvinutá 5

17.3 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)

17.4 Přístupy k ohodnocování způsobilosti

→ SEBAHODNOCENÍ

→ Ohodnocování blízkými

(příbuzní, spolupracovníci)

→ Ohodnocování nadřízenými

→ Ohodnocování experty

(znalecké ohodnocování)

17.5 Metody ohodnocování způsobilosti

- ➔ **INTUITIVNÍ:**
 - pozorování
 - rozhovor – CBI, 360° hodnocení
 - první dojem

- ➔ **HEURISTICKÉ:**

Dotazníkové metody

Bodovací metody

- ➔ **EXPERIMENTÁLNÍ:**

- * standardizované testy

- * softwarové ohodnocování

- ➔ **JINÉ METODY:**

behaviorální, analogové, analytické (M. Kubeš)

17.6 Příklady ohodnocování

- ➔ způsobnost založená na rozhovoru
- ➔ 360° způsobnost
- ➔ příklad bodovací metody
- ➔ příklad softwarového ohodnocování

18. TÉMA:

**Školy, současnost a budoucnost
managementu**

Janka Ladová

18.1 Vývoj škol managementu podle **časového hlediska**

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

18.2 Školy managementu podle území

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

18.3 Současné, pragmaticky orientované

trendy managementu

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

18.4 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

18.4 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

18.4 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