

I. Úvod do managementu

Základní pojmy

- **management** (M) = souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace
- **manažer** = profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnost, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi
- **vrcholová úroveň řízení** = top M = nejvyšší řídicí pracovníci, jejich kompetence určují statutární orgány
- **střední úroveň řízení** = middle M = řídicí pracovníci štábních útvarů
- **základní úroveň řízení** = lower M = manažer řídí výkonné pracovníky

Pojetí managementu

- trojí význam
 - * specifická aktivita
 - » činitel ovlivňující prosperitu každé organizace
 - » definice profese:
 - * 1. skupina = soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (man. fcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů
 - * 2. skupina = dosažení vytyčeného cíle („umění dosáhnout toho, aby lidé dělali, co je potřeba“)
 - * 3. skupina = man. činnosti jsou spojeny s rizikem a změnami tak, aby bylo dosaženo žádoucích efektů
 - * skupina řídicí pracovníků
 - » personifikace managementu
 - » řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti
 - * vědní disciplína
 - » musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další
 - » umění = vytváření podnikové vize, nalezení příležitosti tak, kde ostatní vidí jenom chaos, rozpory a konflikty
 - » propojení řízení
 - * vertikálně = nadřízenost → podřízenost
 - * horizontálně = na stejném stupni řízení
 - * lze dosáhnout jen za předpokladu efektivní komunikace

Postavení manažera v organizaci

- manažer je specifickým zaměstnancem jak výší platu, tak i kompetencemi

- **vlastníci** = rozhodování a schvalování
- **manažeři** = řízení, koncepce
- **zaměstnanci** = realizace úkolů

Funkce

Sekvenční (základní)	Paralelní
Plánování Organizování Výběr a rozmístění pracovníků Vedení lidí Kontrola	Analyzování problémů Rozhodování Realizace, implementace

Úrovně managementu

- **M 1. linie**
 - * mistři, předáci
- **Střední úroveň**
 - * manažeři závodů, vedoucí
 - * plánování 3 až 5 let dopředu
 - * poskytování a získávání informací
- **TOP (vrcholovi)**
 - * reprezentují firmu
 - * koordinují ostatní a usměrňují je
 - * vytvářejí vizi podniku, strategii

Znalosti	Technické znalosti	Koncepce	Operativa	Práce s lidmi	Zlepšování
TOP					
Střední linie					
1. linie					

Prostředí

- **vnitřní podmínky**
 - * tvrdé – hmotné věci, zařízení
 - * měkké – lidé a jejich chování (nabývají na svém významu)
- **vnější podmínky**
 - * okolí, v němž organizace funguje (jad. elektrárna – hrozba pro lidi x zaměstnání)
 - * PEST = Politické, Ekonomické, Sociální a Technické vlivy
 - + stakeholders = všichni, kteří firmu ovlivňují nebo jsou jejím jednáním ovlivňováni

Management a podnikání

- různé druhy organizací

- **podnikatelské** = cílem je dosažení zisku, posílení postavení na trhu
- **neziskové** = cílem jsou jiné než ziskové záměry (sociální, kulturní, zdravotní)

- úkoly v podnikání

- určit předmět podnikání (v čem podnikat)
- stanovit a získat zdroje (s čím podnikat)
- vymezit postupy, kritéria, pravidla (jak podnikat)

- tržní koncepce podnikání = „**může se vyrábět jen to, co je možné prodat**“

- podnikavost = objevení a využití příležitosti v podnikání

- vnější podn. aktivity = zaměřené vně, k trhu (využívání výhod vůči konkurenci)
- vnitřní podn. aktivity = zlepšování vlastní aktivity

- aspekty řídicí práce

- kvantitativní
- ekonomické
- kvalitativní
- časové
- ostatní

Historie

- cca 150 let od vzniku (po válce S x J)
- transformoval svět do dnešní podoby
 - ✖ vytvořil celosvětovou ekonomiku
 - ✖ vytvořil nová pravidla pro rozvíjející se státy
 - ✖ úkol: umožnit kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, školení, rozvoje,...
- změna požadavků na vzdělání pracovníků (dříve stačil gramotný, dnes musí být inteligentní)
- vznik na konci 19. století
- první řízení = řízení armády
- po válce S x J – 1. díla
- školení = důležitý prvek – předávání zkušeností
- etapy
 - ✖ 1. etapa – vědecký (klasický) management s psychologicko– sociálními přístupy (do 1930)
 - ✖ 2. etapa – management 30. – 70. let 20. století (2. světová)
 - ✖ 3. etapa – management 80. let až konce 20. století
 - ✖ 4. etapa – soudobý management – tj. management 21. století

Budoucnost

- úspěch ⇒ předstihnout konkurenci
- ⇒ rozhodnout se, kam se chci dostat

Požadavky

- obecné požadavky na M
- představy nadřízeného
- firemní kultura
- požadavky konkrétní pozice (ředitel divadla x MHD)

Recept úspěchu

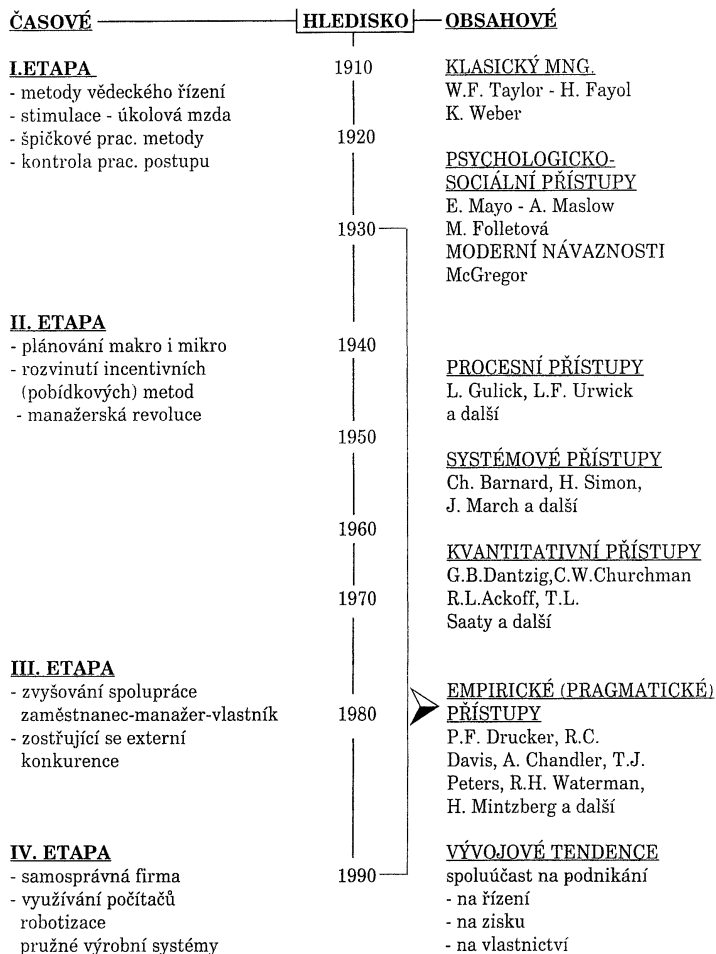
- 1) nikdy nic nezapomeň
- 2) úkol musí být splněn
- 3) správná míra odstupů
- 4) autorita
- 5) posedlost ziskem a náklady
- 6) rychle se vypořádat s lenochy
- 7) citlivost k lidem
- 8) stimulovat spolupracovníky

Hybné síly

- globalizace
- globalizace podnikání (technologie)
- krizový syndrom 21. století – zrychlování

Ovlivnění situace

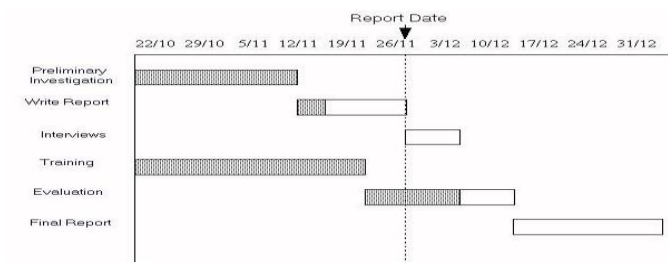
- být u toho
- projekty, porady, firemní akce, akce pro klienty
- musíme znát firmu, firma nás, musíme se projevit



II. Vývoj managementu

Vědecký Management

- americká škola – M práce – zvyšování výkonnosti (dnes se nazývá operační M)
- **taylorismus** – člověk ekonomicky se chová jící
- nekvalifikovaní pracovníci → zavedeno:
 - * metody plánování výroby
 - * výrobní dokumentace
 - * evidence nákladů
- motivace – zavedeny pracovní normy a úkolová mzda
- představitelé
 - * **F.W. Taylor – principy řízení práce**
 - » zakladatel vědeckého M
 - * když byl odboráři žalován za své návrhy, právník mu doporučil, aby se hájil tím, že se opírá o vědecké základy
 - » řada doporučení a 100 patentů
 - » princip řízení práce – lepší výkon:
 - * princip **normování**
 - * **výkonnost** organizace, **školení**, zručnost, kvalita a výchova
 - * **rozdělování práce** a zodpovědnosti mezi vedení a dělníky
 - * zajištění zdrojů (pracovníci, stroje)
 - » **doporučení**:
 - * odbornost
 - * úkoly od mistrů
 - * využívání nejlepších vlastností dělníků
 - » platila se úkolová mzda → přechod na časovou největší chyba
 - * **H. Gantt – principy plánování práce**
 - » odměňování a prémie
 - » denní plánování pracovních operací ⇒ **Ganttův diagram** (úsečkový plán)
 - * rozdělení do několika úloh ⇒ sledování dokončení celého projektu
 - * vertikální linie představuje jednotlivé termíny etap daného projektu
 - * **Manželé Gilbrethovi – principy zjednodušování práce**
 - » Frank zedník, Lilian psychologka
 - » **Principy zjednodušování práce** → vznik přísnějších norem (Taylor)
 - * většina pracovních činností se dá rozložit na elementární pohyby a úkony (tzv. therblig's)
 - * Kladení cihel z 18 na 5 pohybů
 - * **H. Emerson – principy efektivnosti práce**
 - » dvanáct principů efektivnosti práce
 - * definovat cíle
 - * využívat zdravý rozum
 - * využívat porady a zkušenosti jiných
 - * pracovní disciplína a morálka
 - * spravedlivé odměňování
 - * evidenci nákladů a výsledků práce
 - * pružné operační řízení
 - * správně umísťovat pracovníky
 - * Standardizovat,...
 - * **H. Ford a další – principy standardizace práce**
 - » plechová Líza
 - » praktický realizátor → závody
 - » v praxi ověřil hromadnou standardizovanou výrobu
 - * pásová výroba 1913 – model T – 15 mil. vozů
 - * výroba ve velkém přináší velké úspory (economy of scale)
 - * stabilita pracovníků závisí na výdělku



Evropská škola vědeckého managementu

- první myšlenka – Jiří z Poděbrad
- vymezení role manažerů, funkční náplň aktivit
- **principy managementu organizace**
 - * **H. Fayol – principy managementu**
 - » administrativní management
 - » zabýval se vlastní činností manažera (principy řízení organizace)
 - » **podnikové činnosti**:
 - * technické, obchodní, finanční, ochrany, účetní, správní
 - » **5 základních manažerských aktivit**
 - * předvídání (plánování), organizování, přikazování, koordinace, kontrola
 - » **vymezil 14 principů M**
 - * dělba práce, disciplína, jednotné řízení, pořádek, odměňování, ...
 - » formuloval **princip priorit** – nenechte se pohltnout detaily!
 - » poukázal na **nepružnost horizontální komunikace** při striktním dodržení hierarchie
 - » nastolil otázku **rozpětí řízení**
 - » vymezil představu **štabních útvarů**
 - * **M. Weber – principy byrokratické /dokonalé/ organizace**
 - » byrokratický management
 - » **6 principů byrokratické organizace** (byrokracie = dokonalá org.)
 1. dělba práce

2. hierarchie práv a povinností
 3. dodržování soustavy pravidel
 4. řízení podle objektivních pravidel, neosobně a spravedlivě vůči všem
 5. práce v byrokratické organizaci je službou
 6. organizace vytváří podmínky pořádku a stability jejího fungování
- * **V. Pareto – princip priorit (hlavního článku)**
 - » plánovitý přístup k managementu
 - » princip priorit!
 - » **Pravidlo 20:80** – metoda hlavního článku
 - * Malá skupina jevů (kolem 20%) má 80% význam, ostatní jevy jsou bezvýznamné
 - * **T. Baťa – implementoval do praxe kombinaci myšlenek vědeckého m. a klasické teorie organizování**
 - » představitel taylorismu v ČSR
 - » plánování veškeré činnosti (týdenní plány výroby)
 - » samospráva dílen
 - » pravomoc a odpovědnost řídících pracovníků
 - » **týdenní zúčtování** (dělníci věděli den dopředu) a **kontrola korunou** (měl vlastní vnitřní banku, nevyplácel, zapisoval na účet, měl vlastní „státeček“)
 - » účast na zisku
 - » důraz na pořádek a disciplínu
 - » hospodářská střediska: samospráva
 - » pásová výroba (spolupráce s Fordem)
 - » tvrdá disciplína
- **principy organizování**
- * MA chápán jako technika ovlivňování a inspirování ostatních
 - * Organizování zaměřeno na koordinaci celku
 - * J. Mooney, A. Reiley

Sociálně (lidský) orientovaný management (1930 až 1950)

- E. Mayo, L. Gilbreth, A. Maslow, F. Herzberg, Douglas Mc Gregor, M. Parker–Follett
- Hledání postavení a úlohy člověka v org.
- Přístupy:
- 1) **Škola mezilidských vztahů** (M. P. Follett, L. Gilbreth, E. Mayo)
 - * vliv **Hawthorneovských studií** (20. léta)
 - » změny prostředí na produktivitu práce (dráždili lidi (zhasli světla) → zkoumají reakce)
 - » vliv doby nepřetížte práce
 - » názory pracujících
 - * **Respektování lidské důstojnosti**
 - * **Rozvoj potenciálu**
 - * **Sociální prostředí**
 - * **představitelé**
 - » **Lilian Gilberth**
 - * psychologie M (průkopnice psychologie v M)
 - uplatnění při vhodném výběru a umístění pracovníka
 - „za vším je třeba vidět člověka“
 - » **Abraham H. Maslow**
 - * člověk se snaží uspokojit své životní potřeby → pyramida potřeb
 - » **Frederik Herzberg**
 - * motivační teorie 2 faktorů
 - **motivační faktory**
 - vedou k uspokojení → bez nich je člověk frustrován
 - dosažení cíle, uznání, odpovědnost, osobní růst samostatnost, povýšení
 - **hygienické** (udržovací)
 - mohou být, ale nevedí, když nejsou
 - mzda, životní styl, postavení, jistota práce, vztahy v kolektivu
 - » **Douglas McGregor**
 - * Teorie „X“ a „Y“
 - X: neradi pracují, práci se vyhýbají, musí být nabídnuta odměna, hrozba trestu
 - Y: pracují rádi, raději se sami kontrolují, žijí prací, jsou důvtipnější a kreativnější
 - » **Dale Carnegie**
 - * základní pravidla pro interpersonální komunikaci (jak se zalíbit lidem, jak přesvědčit lidi, jak změnit lidi)
 - 2) **Behaviorismus** – zkoumání chování lidí
 - * vědecký přístup ke zkoumání lidského chování
 - * využívání psychologie, sociologie, antropologie
 - * chápání individua jako černé schránky



Maslowova hierarchická pyramida potřeb

Manažerský vědecký přístup (50. – 80. léta)

- vstupují počítače do M
- primární rozhodování, matematické modely, závislost na PC
- přístupy
- a) **procesní přístupy** (L. F. Urwick, L. Gulick)
 - b) **systémové přístupy** (Ch. Barnard, Herber Simon)
 - c) **kvantitativní přístupy** – mat. programování (K. J. Arrow,...)
 - d) **krizový M** – specifická forma klasického managementu

A. **procesní**

- * vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích fci, neshoda panuje ve vymezení těchto funkcí
- * **Pareto** – rozdělit na důležité → rozdělit do dílčích funkcí
- * **Gulick a Urwick** – systém **POSDCORB** – manažerské funkce
 - » Plánování (Planning), Organizování (Organizing), Personální zajištění (Staffing), Přikazování (Directing), Koordinace (Coordinating), Evidence (Reporting), Rozpočtování (Budgeting)

B. systémové přístupy

- * organizace = skupina vzájemně propojených prvků a vazeb se spol. cílem
- * systém lze charakterizovat strukturou (souhrn prvků a vazeb mezi nimi) a chováním (reakce na jednotlivé podněty)
- * **Chester Barnard**
 - » respektování principu celistvosti
 - » důraz na synergii dílčích částí, součet tvoří hodnotnější celek
 - » vidí analogii vedoucího pracovníka v organizaci s nervovým systémem vůči zbytku těla
 - » 2 typy organizací
 - * **skalární** (hierarchický) (strohé)
 - * **laterální** (volné demokratické, koordinace, kompromisy)
- * **Herbert Simon**
 - » organizace = dynamicky se rozvíjející systém $\Rightarrow$ hybná síla = **lidé**
 - » motivace!

C. kvantitativní M

- * soubor přístupů a metod matematiky, statistiky $\rightarrow$ slouží k rozhodování
- * chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů
- * operační výzkum
 - » síťové grafy
 - » lineární programování
 - » teorie zásob, teorie her
 - » simulační metoda
 - » metody hromadné obsluhy
- * **K. J. Arrow, John von Neumann, Herbert Simon, Markovitz, Frisch, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Wassily Leontief, Paul A. Samuelson,**

D. Situační M

- * různé situace vyžadují různá řešení, princip nahodilosti
- * **M. Parker – Follett**

Pragmatické přístupy

- **Alfred P. Sloan, Jr.**
 - * **Personalistika** – řízení lidských zdrojů $\rightarrow$ zavedl organizační formu divizí
 - * **Decentralizace** řízení
 - * v čele General Motors
- **Peter F. Drucker !!**
 - * Psal knihy
 - * zakladatel koncepce „**řízení dle cílů**“ (MBO)
 - * klíč k úspěchu: umět řídit podnik stálých změn
 - * zakladatel koncepcí hospodaření s časem manažerů, management změny apod.
- **McKinsey – 7S**
 - * strategie, struktura a systém – tvrdé prvky M
 - * schopnosti, styl, spolupracovníci, sdílené hodnoty

Management konce 20. století

- ustupuje úloha zemědělství, ocelářství a těžkého strojírenství
- v ekonomickém vývoji - turbulentní prostředí, chaos
- převahuje nabídka nad poptávkou
- ústup od hromadné výroby a přechod k výrobě dle konkrétních požadavků zákazníků
- odklon od materiálních hodnot a přechod k znalostem, invencím, schopnostem inovací
- ochrana životního prostředí do popředí

Sveibeho model intelektuálního kapitálu

- Lidský kapitál - dovednosti, schopnosti a znalosti jako důsledek individuálního talentu či získané výchovou
- Strukturální kapitál - patenty, vzory, zakoupené licence, software
- Zákaznický kapitál - dobré vztahy se zákazníky a jejich dosahování

Další přístupy:

- 1) **Total Quality Management** (kvality) (od 80. let)
 - komplexní řízení jakosti, ISO certifikáty
 - Kontrola nejen výstupu ale i vstupu
 - Cíle:
 - * Restrukturalizace – Chci být menší
 - * Reengineeringu – být lepší
 - * Reorganizace – být jiný
- 2) **Reengineering**
 - cílem je být lepší
 - * zlepšení kvality
 - * zkrácení výrobních časů
 - * snížení nákladů, zvýšení produktivity
 - Úrovně reengineeringu:
 - * **WPR** – work process reengin. (změny v části podniku)
 - * **BPR** – business process reengin. (změny v celém podniku)
 - * **TBR** – total business reengin. (změny se dotýkají i okolí podniku, zvláště dodavatelů i odběratelů)
- 3) **Learning Organization – „učící se organizace“**
 - využívá **synergický** efekt – navazuje, násobí se
 - řízení rizik, vlastnictví procesů
 - mentoring – snaha přiblížit se ideálu
 - **Peter M. Senge** – 5 myšlenkových postupů
 - * **osobní mistrovství** – zvládání aplikací, účelnou motivací, koncentrací

- ✖ **modely chápání světa** – jak tvůrčím způsobem myslet
- ✖ **umění vytvářet sdílené vize** – rozhodující pro tvůrčí vedení, manažeři nesmí diktovat
- ✖ **týmové učení** – integrace znalostí, schopností
- ✖ **systémové myšlení** – pátá disciplína, která vytváří potřebný synergický efekt

➤ **Philip Kotler – marketing management**

Rysy japonského managementu

- **obrácené řízení** – vyšší zapojení nižších úrovní řízení a výkonných pracovníků
- **systém personální práce**
 - ✖ snaha udržet lidi
 - ✖ povyšování podle odpracovaných let
 - ✖ loajalita k firmě,...
- důraz na požadavky zákazníků
- japonská morálka (disciplinovanost, pracovitost, trpělivost)
- využívání a tvůrčí rozvoj zahraničních inovačních námětů
- **ringiseido** – konzultační systém — k rozhodnutí je potřeba celá řada stanovisek
- **kolektivní moudrost** – MA musí naslouchat hlasu lidu (co říkají podřízení o fungování firmy)
- **keizen** – nepřetržité zlepšování
 - ✖ založen na menších krocích
 - ✖ orientuje se na pracovníky → pracovníci ve výrobě většinou velmi dobře vědí, jak výrobní proces probíhá a jak by mohl probíhat lépe
- **kroužky kvality** – QCC
- **kanban** – tento systém vyvinut pro řízení uvnitř provozu
 - ✖ systém řízení zásob just in time (Toyota)

III. Plánování

Základní pojmy

- **plánování** = aktivita manažera zaměřená na budoucí vývoj organizace
- **cíl** = konečný stav, ke kterému směřují aktivity
- **plán** = racionální cesta o dosažení cílů
- **rozpočty** = určení zdrojů naplňující jednotlivé úkoly plánu
- **politika** = způsob uvažování
- **pravidla** = obecné zásady chování
- **zdroje** = hmotné i nehmotné prvky nutné k uskutečnění cílů

Plánování

= určení cíle s ohledem na zdroje, stanovení cest (konkrétních aktivit) k jejich dosažení

- plní úkoly:

- nástroj rozvoje
- prostředek zabezpečující koordinaci a proporcionalitu
 - × z časového hlediska
 - × z věcného hlediska
 - × z hlediska organizačních úrovní

Cíle	Akce, Zdroje	Implementace
plán	co, kdy, kde (určení cíle)	jak (aktivity – opatření činnosti, procesy, zdroje, termíny)

- **cíl** = konkretizovaná představa budoucího stavu

- při určování vnímáme požadavky
 - × priorit = přednostně řešit ty cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování
 - × měřitelnosti = co nejsrozumitelnější (používání kvantifikovaných veličin)
 - × přiměřenosti = v počtu dílčích cílů i věcné náplně

Plánovací prvek	Klíčová rozhodnutí
Cíle	Které přicházejí v úvahu?, význam, jaké jsou na sobě závislé,...
Akce	Jaké jsou potřebné k dosažení cílů,
Zdroje	Co potřebuji za zdroje
Implementace	Koordinace, etika jednoznačnosti

- **akce** = obecný pojem pro opatření, činnosti, procesy, jejichž uskutečněním se dosahuje požadovaných změn, cílů

- různé pojetí a postupy
 - × standardizované postupy - opakující se a obdobné cíle
 - × zapojení externistů - zabezpečení nových cílů
 - × outsourcing - cíle, které se už nebudou opakovat
- plánované průběhy akcí = strategie nebo taktiky, podle rozsahu a důležitosti
- **4 metody**:
 - × odhady
 - × průzkumy
 - × analýzy časových řad
 - × ekonomické modely

- **zdroje** = (ne)materiální prvky nutné k naplnění plánovaných záměrů (finance, lidé, prostory, informační systémy, know-how, infrastruktura,...)

- plány dle originality
 - × rutinní - předem známý rozsah zdrojů, krátký časový horizont
 - × jedinečné - záměry jsou nové, kalkulace s rezervami
- **rozpočtování**
 - × variabilní – realizujeme, pokud plánované výsledky se odchylují od výsledků plánovaných
 - × klouzavé – představují sestavování rozpočtu pro zvolené období + aktualizace
- alokování zdrojů – zdroje **disponibilní** (auto), **indisponibilní** (to co budu potřebovat)

- **implementace** - jak dostat plán do provozu (pomocí jiných lidí → manažeři musejí motivovat)

- manažeři využívají – pravomoci, přesvědčování, zásady
 - × Účinné zásady: pružnost, úplnost, koordinace, etika, jednoznačnost
- **termíny a odpovědnosti** = buď konečný termín + celková odpovědnost nebo samostatné termíny + dílčí odpovědnosti

Členění plánů

- podle časového horizontu

- **krátkodobé**
 - × do jednoho roku
 - × operativní **plánování** a tvoří základ **rozpočtování**
 - × nejnížší a střední M
- **střednědobé**
 - × doba 2–6let
 - × různé **taktiky** a tvoří základ **programování**
 - × taktické plánování – střední M
 - × členění podle org.jednotek
- **dlouhodobé**
 - × 10 až 15 let
 - × základ pro strategie
 - × Top management
- **Vize**
 - × dlouhodobé strategie (15 až 20 let, i více)
 - × trendy, tendence, manažerské hry

- podle charakteru rozhodovacího procesu

- **strategické plány**
 - ✖ top management na dlouho dopředu
- **taktické plány**
 - ✖ střední management k uskutečnění strategických plánů
- **operativní plány**
 - ✖ střední + nižší management na krátkou dobu dopředu (den, týden, měsíc)

Jak stanovovat cíle

- **Kriterium SMART**
 - ✖ Specific – konkrétní
 - ✖ Measurable – měřitelné
 - ✖ Attainable – dosažitelné
 - ✖ Realistic – realistické
 - ✖ Timed – správně načasované
- **KROJ**
 - ✖ Kontrolovatelný, Reálný, Orientace na výsledky, Jasný

Konflikty mezi cíli

- **zájmy rozličných skupin** (akcionářů, zaměstnanců, odborů, zákazníků, dodavatelů, věřitelů)
 - ✖ závisí dlouhodobý úspěch firmy
- uspokojování těchto protichůdných zájmů → vyvolává konflikty
- Manažer hledá alternativní možnosti
 - ✖ krátkodobý zisk x dlouhodobý růst
 - ✖ zisk x konkurenční postavení na trhu
 - ✖ silná propagace x intenzivní rozvoj výroby
 - ✖ větší proniknutí stávajících trhů x rozvoj nových plánů
 - ✖ růst x stabilita
 - ✖ malé x velké riziko

Měřítko cílů

- musí být pochopitelné a akceptovatelné pro všechny, kteří se budou na jejich dosažení podílet
- **!! P. Drucker** – cíle byly určovány přinejmenším v těchto **oblastech**:
 - ✖ postavení na trhu
 - ✖ inovace
 - ✖ produktivita
 - ✖ materiální a finanční zdroje
 - ✖ rentabilita
 - ✖ manažerská výkonnost a zodpovědnost
 - ✖ výkonnost pracovníků a jejich postoje
 - ✖ sociální zodpovědnost

Účinné plánování – požadavek **měřitelných cílů**

Efektivnost podnikání – zvýšená pozornost tzv. **profilovým cílům** – rentabilitě, marketingu, produktivitě a finančním cílům

CPM – plánování organizační výkonnosti organizace

IV. Profil manažera

Obecné rysy manažerské práce

- klasické funkce (rozhodování, plánování, kontrola, organizování)
- práce s lidmi
- zaměření do budoucnosti a otevřenost vůči změnám
- trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity
- rozvoj znalostí

Základní pojmy

- sebeřízení = aktivity zaměřené k vlastní osobě
- charisma = schopnost jedince získávat a vést skupinu bez formálního mandátu
- styl řízení (styl manažerské práce) = celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh
- společenský styk = vzájemný styk osob ve společnosti (+ etiketa)
- společenské chování = schopnost reagovat na různé situace ve společenském styku

Zákl. kompetence manažera

- **osobní předpoklady** – způsobilost úspěšně vykonávat manažerskou
- **odborné znalosti** (požadované, nadstavbové, speciální) - sebevzdělání, doplňování znalostí
- **praktické dovednosti** (získávají se tréninkem a praxí): zvládnutí správných řídicích praktik, komunikační schopnosti, interpersonální dovednosti, technické dovednosti
- **lidské a mravní kvality, sociální zralost** – charakterové vlastnosti (lidská dimenze soc. zralosti) + dodržování zákonů a navazujících předpisů
- **charisma manažera** (vůdčí typ, přirozená autorita) - kouzlo osobnosti manažera
-

Manažer a jeho okolí, prostředí

- trend konce 20. století → **méně manažeringu, více mentoringu** (metoda vedení → vytvoření prototypů, být vzorem)
- problém – rozpor současnosti: méně MA, používat hlasování, demokracii
 - * pokud přijde problém → demokracie ustupuje → nastupuje tvrdý management

Obecné principy m. práce

- **princip priorit** – Paterovo pravidlo 20:80 (20% nejvýznamnějších jevů má 80% významovou hladinu) → určit, co je důležité a co ne
- **princip prevence** – spojeno s kontrolou → je třeba předcházet (čím dříve, tím lépe- pravidlo „deset“)
- **orientace na zákazníky** (klienta, komunikačního partnera) – jaký to bude mít dopad na zákazníka, klienta, partnera
- **kvalita práce** (bezvadnost) – převzetí za výsledky, žádné podvody

Styl manažerské práce

- jak dělat svoji práci
- determinace manažerských rozhodnutí těmito faktory:
 - * **charakterem okamžité situace**
 - » rozhodování za normálního stavu x rizika
 - » rozhodování za krizového stavu
 - * **závažnosti rozhodnutí**
 - » dobře x špatně strukturovaný problém
 - » rizikový problém, chybné rozhodnutí, strach před důsledky
 - » neschopnost rozhodnout
 - * **postoji podřízených**
 - » ochota, respektování řídicích záměrů či nikoli
 - * **osobními vlastnostmi m.**
 - » tolerantnost, puntičkářství, respektování názorů druhých
- podle Rensise Likerta - 4 skupiny
 - * **autoritativní** = direktivní určování úkolů, bez zapojení podřízených
 - * **benevolentní** (benevolentně autoritativní) = autokracie + pokus o partnerské prostředí (odměny i tresty)
 - * **konzultativní** = obousměrná komunikace (odměny)
 - * **participativní** = aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování
- + později:
 - * **byrokratický** = směrnice, řízení shora
 - * **autoritativní** = příkazy a bezpodmínečné dodržování
 - * **demokratický** = spolupracuje, nechává prostor pro vlastní rozhodnutí
 - » cílové řízení - cíle určují zaměření jednotlivých činností
 - » delegační řízení - manažer přenáší část kompetencí na podřízené
 - * **liberální** = vyhýbání se nepopulárním zásahům, činnost podřízených řízena jen minimálně

Nežádoucí manažerské řídicí styly

- Kilimandžáro – „důležitý“
- Hasič – uspěchaný
- Panikař – zmatkář
- Byrokrat – předpisy
- Mrtvý brouk – volný průběh, vyřeší se samo

Manažerská mřížka

- Robert Blake + S. Moutonová
- vypovídací hodnota, jaké styly se dají použít
 - * chování manažerů je fci 2 proměnných - osa x – sociální, osa y – výrobní aspekt
- **1.1 ochuzený management** – nemá zájem (těžištěm zájmu je manager)
- **1.9 management venkovského klubu** (vytváří mezilidské vztahy na úkor produkce)
- **9.1 technokratický management** – orientace na úkol (bez ohledu na vztahy)
- **9.9 týmový manažer** – nejžádanější kombinace
- **5.5 učebnicový manažer** – střed mřížky, pracuje podle toho, jak ho „naprogramujeme“

1.9				9.9
		5.5		
1.1				9.1

Matice stylů řízení

Použití moci

Vysoké	Autoritativní (Byrokratický)	Cílový situační (ekonomický)
Nízké	Liberální	Demokratický (delegační)

Nízká

Vysoká

Úroveň spolupráce

- Vroom + Yetton → další 2 faktory ovlivňují efektivnost řízení manažera

- kvalita vlastního rozhodování (Q)
- ochota podřízených realizovat dané rozhodnutí (A)
- × $E = f(Q, A)$

Autorita manažera

- **formální** – pravomoc vyplývající z funkčního postavení (byl jste jmenován)
- **neformální** – uznání schopností a způsobu jednání s podřízenými (větší u těch nižších man.)
- Faktory podporující autoritu:
 - × odborná kvalifikace
 - × pracovní morálka
 - × důslednost a spravedlivost
 - × příkladnost v morálce
 - × vztah k podřízeným (nikoho nefavorizuje)

Dobrá manažer zvládá 3 skupiny A 10 rolí (podle Henryho Mintzberga)

- 1) Interpersonální
 - a. „Figurehead“ – představitel, reprezentuje organizace
 - b. „Leader“ – tvůrčím způsobem vede a motivuje spolupracovníky
 - c. „Liason“ – spojovací článek, kontakty
- 2) Informační
 - a. „Monitor“ – získává a využívá informace
 - b. „Disseminator“ – sdílí a rozšiřuje disponibilní informace
 - c. „Spokesman“ – mluvčí
- 3) Rozhodovací
 - a. „Entrepreneur“ – podniká a rozvíjí inovační prostředí
 - b. „Distribuce handler“ – řeší problémy a konflikty
 - c. „Resources allocator“ – rozděluje zdroje
 - d. „Negotiator“ – vede jednání s interními a externími partnery

+ mise stabilizační – role krizového řízení

Komunikování s podřízeným

- musíme být rozhodní
- instrukce musí být srozumitelná
- podřízeným musí být jasné co chceme
 - × nelze vymezit úkol mlhavě
 - × pokud možno, je vhodné zařadit úkol či příkaz do souvislosti
 - × je dobré sdělit přiměřené množství informací, podkladů, údajů
- nezačínat plno úkolů najednou
- jde – li o řešení problému, ptejte se jak by ho řešil podřízený sám
- nezachovávejme přílišný odstup od podřízených
- podporujme otevřenou komunikaci
- zjistíme – li, že jsme udělali chybu, přiznejme ji

Kritika

- smyslem není trestat či odsuzovat kritizované, ale iniciovat zlepšení
- kritizovat je třeba jen přímo podřízené, ne lidi z jiného oddělení
- lépe je kritizovat po předchozím rozhovoru a ne rovnou
- než začneme kritizovat, musíme mít důkazy (lépe i příčiny)
- není dobré kritizovat před kolegy, ale jen mezi 4 očima
- není dobré kritizovat v nepřítomnosti
 - × Disciplinární řízení – pokud se pracovník dopustil vážného provinění (porušení) pracovních povinností (úkolů, nebo něco poničil nedbalostí)

Prezentace

- Čas od času je třeba udělat prezentaci pro spolupracovníky, obchodní partnery, veřejnost
- Jsou určité metody, techniky a postupy
- Vyjasnění prezentace:
 - × Co je předmětem prezentace
 - × Kdo bude naším partnerem, posluchačem, kolik bude účastníků
 - × Kolik máme času pro prezentaci
 - × Prostor v jakém budeme pracovat
- Struktura vystoupení
 - × Úvod: představení obsahu prezentace
 - » Upoutání pozornosti
 - × Hlavní část: přehlednost, logika uspořádání, srozumitelnost
 - » Postupná argumentace
 - × Závěr: výstižné shrnutí nejdůležitějších bodů
- Věcná stránka: korespondování s názvem, zaměření na určitou věc
- Formální stránka: dodržení času, mluvit uvolněně a srozumitelně

Sexuální obtěžování

- Zneužívání postavení MA vůči podřízenému a zpravidla se projevuje na nižších úrovních řízení
- Je to nežádáné chování k osobě opačného pohlaví, které se jí nepřijatelným způsobem dotýká
- Projevy jsou fyzické nebo slovní

- Fyzická podoba: osahávání, pokusy o znásilnění až znásilnění – trestné a možnost vyhození z práce
- Slovní podoba: verbální obtěžování (ironické poznámky, nemístné ftípky) možnost požadování soudního řízení i náhrady za urážku na cti

Sebeřízení

- stále větší požadavky

- Sebepoznání
 - ✖ Sebereflexe, která vychází z otázek (kdo jsem, jaké mám vlastnosti...)
 - ✖ Výsledkem otázek by mělo být určení, v čem jsou mé přednosti a naopak mé nedostatky
 - ✖ Poté je třeba rozvoj dalších možností
- Seberozvoj
 - ✖ Vytýčení rozvojových záměrů, konkretizování reálných cílů
 - ✖ Předpokladem je sebevzdělávání
- Sebehodnocení a sebekontrola
 - ✖ P.F.Drucker: „ Poté co si lidé důkladně promyslí, v čem jsou jejich přednosti, jak pracují, jaké jsou jejich hodnoty a zejména co by mělo být jejich přínosem, je třeba aby si položili otázku: Kdo to potřebuje vědět? Na kom sem závislý? A kdo je závislý na mě? Pak je třeba jít a všem těmto lidem to sdělit, a to způsobem, který doopravdy zaregistrují.“

Řízení času

- Uvážit své priority
- Určit irelevantní úkoly
- Určit, které z irelevantních úkolů budou delegovány podřízeným pracovníkům
- Významnost úkolu
- Naléhavost úkolu
- Chybné postupy:
 - ✖ Přiřazování priorit podle hesla: kdo dřív přijde, ten dřív mele
 - ✖ Při určování priorit má nejvyšší úkol shora od manažera (občas to nejsou důležité úkoly
 - ✖ Často náročnější úkoly odkládá na později, což je špatně
- Určení priorit:
 - ✖ Významné úkoly, které je třeba zařadit do programu činnosti manažera a postupně je řešit
 - ✖ Středně důležité úkoly – mohou být delegovány podřízenými
 - ✖ Irelevantní úkoly jsou na posledním místě po prvních dvou
- Pracovník není schopen dělat na více než jedné činnosti
- Každý by měl znát svůj vnitřní biorytmus a zařazovat nejtěžší úkoly do nejlepší doby
 - ✖ Nejvyšší výkonnost je uprostřed týdne
 - ✖ Výkonnostní křivka
- Time management doporučuje
 - ✖ Zvykněte si dokončit to, co začnete
 - ✖ Nepřeskakujte z jedné činnosti na jinou
 - ✖ Dobře se připravit na složitější úkoly
 - ✖ Na tvůrčí úkoly si vyhradit čas
 - ✖ Pracujte s rezervou
 - ✖ Zaměřte se na plýtvání časem

+ společenský styk - v učebnici

V. Kontrola

3 pozice

1. MA subjekt kontroly – M jako organizátor

- ✖ musí být suborganizace
 - » jednou za 3 až 5 let – čím nižší stupeň – častěji kontrolovat
- ✖ plánovat kontrolu
 - » stanovit vedoucího – má práva a povinnosti
 - » ustanovit kontrolní orgán + jeho členy
 - » členové musí mít nastudováno
 - » přesně určit koho a jakou oblast kontrolovat
 - » mít přehled o kontrole
 - » stanovit srovnávací standardy (měřítko, tvar výrobku – zda kontrolované odpovídá „předpisu“)

2. kontrolní orgán – M jako člen

- ✖ musí dostat materiály, standardy → musí se připravit
- ✖ mít pomůcky, metodiku
- ✖ dodržovat etické normy chování kontrolního orgánu (není ponižování)
- ✖ spravedlivě a nestranně posuzovat
- ✖ seznámit vedoucího organizace s předběžnými výsledky

3. MA jako objekt kontroly

- ✖ připravit organizace (neměla by být kontrola přepadová)
- ✖ zajistit vstupní protokol kontroly – pracovní místnost, připravit funkcionáře,
- ✖ operativně reagovat na vzniklé požadavky kontrolního orgánu
- ✖ potvrdit vedoucímu kontrolního orgánu převzetí závěrů kontroly
- ✖ zajistit realizaci závěrů kontroly

Základní pojmy

- Kontrola (managerial control, inspection)
 - ✖ kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry
 - ✖ posouzení → shody reality s plánem
 - ✖ poslání → rozbor a přijetí závěrů k odchylkám mezi záměrem (plánem) a jeho realizací
 - ✖ nemá mít jen charakter prověřování a případných následných represivních opatření, má mít spíše rozborový charakter
- Controlling
 - ✖ získávání nových poznatků o řízení realitě na základě systematického zachycení informací a jejich vyhodnocování, které je používáno pro manažerské rozhodování, koordinaci či plánování
- Prověrka (audit)
 - ✖ nestranné ověření určité skutečnosti (funkce útvaru, produktu, apod.)
 - ✖ kontroluje procesy, výsledky naplňování stanovených zákonů, standardů, postupů, efektivního využívání zdrojů a žádoucího dosahování stanovených cílů
 - ✖ Některé organizace (jako např. akciové společnosti, ČNB, emitenti veřejně obchodovatelných cenných papírů,...) mají audit ze zákona povinný
 - ✖ O závěrech jsou informováni vrcholoví manažeři formou *souhrnné zprávy z interního (externího) auditu*
- Neshoda (nonconformity)
 - ✖ nesplnění specifikovaného požadavku
 - ✖ nežádoucí jev → třeba napravit
- Ověřování (verification)
 - ✖ zkoumání, zda specifikované požadavky byly splněny
- Přezkoumání (review)
 - ✖ systematické, vyčerpávající a dokumentované zkoumání reality
 - ⇒ cíl = vyhodnotit způsobilost k plnění původního poslání
- Odchylky (deviations)
 - ✖ **Pozitivní** – dosažení lepších výsledků, než bylo plánováno či očekáváno
 - ✖ **Negativní** – zjištěny rozdíly mezi tím co mělo být, a co existuje
 - ✖ **Významné** – vyžadují přijetí opatření – opět V. Pareto – nejprve řeším ty nejdůležitější
 - ✖ **Nevýznamné** – zanedbatelné, nevyžadují manažerskou reakci
 - ⇒ Hranici významnosti odchylek je potřeba stanovit předem – a ne až podle výsledků kontroly – zamezíme tím manipulaci s výsledky kontroly.

Poslání, klasifikace a fáze kontroly

- **Vnitřní (interní) kontroly** (internal or inside control)
 - ✖ organizují a zajišťují vlastní pracovníci firmy
 - ✖ např. o kontrolní činnost vedoucích pracovníků
 - ✖ iniciována vlastními strukturami
- **Vnější (externí) kontroly** (external or outside control)
 - ✖ prověrku dodržování externě stanovených pravidel, norem, právních (státní kontroly)
- **Preventivní kontroly** (feedforward or steering or preliminary control)
 - ✖ Předcházení či včasné odhalení nebezpečí nedostatku
 - ✖ Např. hygiena práce, bezpečnost práce, kvalita projekčních prací,...
- **Průběžné kontroly** (concurrent or screening or yes/no control)
 - ✖ sledují odchylky v průběhu řízených
- **Následné kontroly** (feedback or post – action control)
 - ✖ se soustřeďují na výstup z prověřovaných procesů

Algoritmus vnitřní struktury kontrolní činnosti

1. **Určení předmětu kontroly**
 - * neohospodárnost v duplicitě provádění kontroly
 - * musí být stanovený jasný, konkrétní, reálně měřitelný a „kontroly schopný“ objekt
2. **Získání a výběr informací pro kontrolu**
 - * primární informace – přímo „z terénu“
 - * sekundární informace – z hlášení, zpráv, sdělení od podřízených,...
3. **Ověření správnosti získaných informací**
 - * formální i věcná správnost informací
4. **Hodnocení kontrolovaných procesů**
 - * podstatou hodnocení je srovnání reality a kritérií
 - * představuje „jádro“ kontrolního procesu
 - * Modul hodnocení ⇒ zjištěno: mělo (má) být
5. **Závěry a návrhy opatření**
 - * „nech být“ – opatření nejsou nutná
 - * „proved' korigující opatření“ – potřeba opatření v jednotlivých dílčích oblastech
 - * „přijmi nové řešení“ – potřeba přijmout radikální opatření
6. **Zpětná kontrola** (nachází uplatnění v případech 5b a 5c)
 - * kontrola korigujících a nápravných opatření

Hodnotící kritéria

- standards
 - * nejběžnější
 - * jednotlivé skupiny
 - » obecné normy chování = dodržování bezpečnostních, požárních a hygienických předpisů
 - » specifické požadavky = konkretizují hodnoty, kterých má být dosaženo
 - * fyzikální veličiny
 - * ekonomické veličiny
 - * kombinované veličiny
 - * neměřitelné veličiny (tvar apod.)
- časové srovnání
 - * jak se sledovaný objekt vyvíjí ve sledovaném časovém období s ohledem na vývoj v minulém období
- konkurenční srovnání
 - * jako kritérium používá hodnoty, kterých dosahují konkurenční firma
- správné řídicí a provozní praktiky
 - * obecné požadavky na chování a jednání zaměstnanců, které kvalifikovaný pracovník musí znát

Moderní přístupy ke kontrole

- špatně:

- neshoda = faktor snižující produktivitu firmy (např. podvod, zpronevěra, nespokojenost zákazníků, reklamace, vada ve výrobě)
- kontrolní operace = minimalizované ztráty
- konečná kontrola = nejméně účinná a nejvíce nákladná

- lépe:

- průběžná kontrola
- preventivní opatření
- tato opatření vyžadují:
 - * zpětnou vazbu
 - * preventivní metodické přístupy
 - * posílení přesvědčení o neomylnosti a posílení vnitřních kontrolních postupů

Vlastnosti kontrolního systému

- Hledáme odpovědi na otázky
 - * Proč kontrolovat → účel a smysl
 - * Co → předmět
 - * Kdo → subjekt
 - * Kdy → periodita
 - * Jak → způsob a metody

Funkce kontroly

- inspirační – zjišťuje skutečný stav sledované reality s ohledem na specifické požadavky
- preventivní – působí svou přítomností
- eliminační – způsoby, jak zamezit vzniku nežádoucích situací
- dříve bylo cílem odhalení nedostatků, nyní jde zejména o prověření funkcí systému

Předmět

- kontrolovat cokoliv, všechno
- všechny sekvenční i paralelní manažerské funkce a procesy
 - * plánování, organizování, řízení lid.zdrojů., vedení
 - * analýza, rozhodování, implementace
- proces plánování, alokování a implementování (realizování) zdrojů, proces financování, odměňování, ...
- nejdražší jsou plošné kontroly bez ohledu na význam kontroly → snaha diferencovat přístupy kontroly
- elementy nutné ke kontrole
 - * regulované elementy - u rizikových výrobků, nařízené určité požadavky na jejich kontrolu
 - * nestabilní procesy - v minulosti s nimi byly problémy
 - * zvláštní procesy - následně se dají obtížně, nebo se vůbec nedají napravit
 - * nové aktivity - vyšší potenciální riziko nedostatků

- **zaměření kontroly**
 - ✖ kvantitativní aspekty - množství kritéria
 - ✖ ekonomická kritéria - hospodárnost
 - ✖ kvalitativní aspekty - dosažení kvalit. parametrů
 - ✖ časové aspekty - dodržení termínů

Subjekt

- **vedoucí pracovník** → své podřízené
- **vnitřní kontrolaři** – pracovníci štábních orgánů
 - ✖ specialisté
 - ✖ pracovníci vyškolení ve vybraných technikách kontroly
- **externí kontrolaři** – ve službách organizace – org. musí najmout
- **jednotliví pracovníci = sebekontrola** – např. v japonském kroužku kvality

Periodicita

- **kdy kontrolovat**
 - ✖ podle plánu – pravidelné x nepravidelné
 - ✖ podle potřeby a zároveň tak často, aby to bylo ekonomicky výnosné
 - ✖ **termín kontroly**
 - » řádný - plánované termíny
 - » mimořádný - při signalizaci neshod
 - ✖ **četnost kontrol**
 - » aspoň jednou za rok všechny řízené oblasti
 - » neúplné kontroly:
 - * náhodná - rozsah, způsob a kritéria nejsou dána
 - * statická - rozsah, způsob i kritéria jsou dána
 - ✖ **podle vývoje prověřované reality**
 - » předběžná - zda jsou všechny elementy způsobilé k průběhu procesu
 - » průběžná - zda je vše v souladu s řídicími záměry
 - » následná - zda bylo dosaženo požadovaných výsledků
- **jak kontrolovat**
 - ✖ Je na MA
 - ✖ Podle určitých pravidel → jasné, jednoznačné, logické

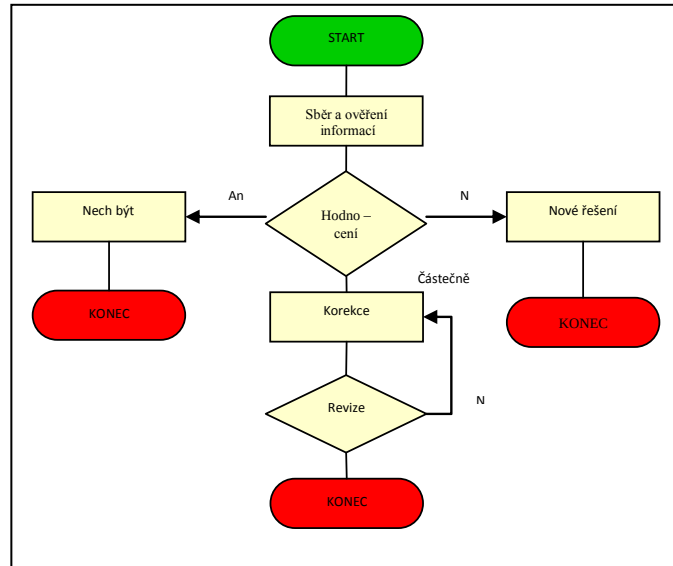
Přístupy a metody, jak kontrolovat

- **Vnitřní (interní) kontrola**
 - ✖ **Běžná vnitřní kontrola**
 - » kontrola výsledků i procesů
 - » posiluje odpovědnost vedoucího pracovníka za svěřený útvar
 - ✖ **Interní audit**
 - » audit prováděný pracovníky podniku - jsou vyškolení a jsou nezávislí na činnostech, které prověřují
 - » Cílem interního auditu je prověřit:
 - * shodu podnikové dokumentace s normativními a dalšími předpisy
 - * respektování (kázeň) při dodržování podnikových předpisů, nařízení a ustanovení
 - * správnost dokumentace
 - * spolehlivost a úplnost informací
 - * shodu s postupy a jejich přiměřenost
 - * efektivnost využívání zdrojů
 - * dosahování výsledků s ohledem na cíle
 - * odhalování případných nedostatků a podvodů.
 - ✖ **Controlling**
 - » Cíl = zlepšení podnikových výsledků, zaměřen na ekonomické ukazatele činnosti
 - » vyhodnocování stavu plán x skutečnost
 - » Rozvojové koncepce controllingu:
 - * C – lling jako nástroj řízení projektů
 - * C – lling jako nástroj podnikového řízení zaměřeného na rozvoj a budoucnost
 - * C – lling jako nástroj systému včasného varování.
 - ✖ **Automatická kontrola**
 - » zpětná vazba, naoř. automatická kontrola každého kusu
- **Vnější (externí) kontrola**
 - ✖ **Externí audit**
 - » audit prováděný externími pracovníky nebo firmami
 - » Cíl: získat objektivní zprávu → využívanou jako důkaz právně vedené řízené reality.
 - * účetní audit – průkaz správně vedeného účetnictví
 - * personální audit – průkaz správné personální politiky,...
 - ✖ **Kontrola realizována kontrolními orgány a vyplývající ze:**
 - » **Smluvních požadavků** (soudoboprávní vztahy) - prověření hospodaření organizace bankou
 - » **Zákonných požadavků** (veřejnoprávní vztahy) - z díky řady zákonů vyplývá oprávnění provádět vybrané kontrolní činnosti (např. placení sociálního a zdravotního pojištění)
 - ✖ **Forenzní audit**
 - » uplatňují se účetní, finanční a obchodní znalosti a dovednosti s cílem odhalit údajný podvod a vyřešit obchodní a právní spory.

Vnitřní kontrolní systém

- **na úrovni vlastnických a správních orgánů**
 - ✖ signalizovat případy, kdy hrozí potíže
 - ✖ signalizovat případy, kdy jde o poškození image firmy
 - ✖ směřovat těžiště kontroly do oblasti plnění strategických plánů

- na úrovni výkonného managementu
 - ✖ těžiště kontroly v následné kontrole
 - ✖ menší důraz na průběžnou kontrolu
 - ✖ ještě menší důraz na předběžnou kontrolu
- na úrovni středního managementu
 - ✖ obdobně jako u top managementu, jen více svázání s funkčními oblastmi manažerů
- na úrovni managementu první linie
 - ✖ těžiště kontroly v předběžné, průběžné i následné kontrole související s realizací operativních plánů a kontrole korekčních opatření



Doporučení pro výkon kontroly

- profesionální přístup pracovníka vnitřní kontroly
 - ✖ musí vyhovovat specifickým požadavkům profilu
 - ✖ zvládnutí techniky kontroly
 - » zjišťování fakt
 - » nepoučovat a nedoporučovat
 - ✖ vyvarovat se chyb
- základní společenské zásady
- odborný přístup
- respektovat prověřovaného jako partnera
- příprava programu kontroly
- vynesení výsledků ve shodě se zjištěnými fakty, bez unáhlených závěrů a mylných obvinění

Fáze kontroly

- **přípravná**
 - ✖ vypracování programu kontroly a seznámení se s problematikou, místem a výsledky předchozích kontrol
 - ✖ dotazník (checklist) / standardní postup
- **realizační fáze**
 - ✖ úvodní jednání
 - ✖ vlastní prověřování na místě
 - ✖ závěrečné vyhodnocení
- **hodnotící fáze**
 - ✖ uzavření průběhu kontroly a vypracování závěrečné zprávy

Poslání a klasifikace a fáze kontroly

- podle obsahu:
 - ✖ **komplexní** – celá oblast, 1 – 2 roky, nadřízený
 - ✖ **dílčí** – jedna oblast (výrobní, personální, finanční,...)
 - ✖ **tématické** – jeden prvek oblasti (např. způsob provádění náboru pracovníků z externích zdrojů)
 - ✖ **účelové** – stavby vedoucí → jeho dům roste rychleji
- podle úrovně řízené kontroly:
 - ✖ **strategické** (top MA)
 - ✖ **operativní** (střední MA)
- podle charakteru
 - ✖ pravidelné (terminované) x nepravidelné
 - ✖ řádné x mimořádné
 - ✖ náhodné x stochastické (rozsah prvků je dán předem)
 - ✖ interní x externí
 - ✖ preventivní (předběžné) x průběžné s kontroly s následnou vazbou

Klasifikace kontrolních procesů

- Strategické kontrolní procesy (strategic control processes)
 - ✖ kvalita vrcholového rozhodování
 - ✖ celkové výsledky hospodaření
- Operativní kontrolní procesy (operating control processes)
 - ✖ důraz na vybrané dílčí oblasti činnosti organizace
- Pravidelné (periodické) kontroly (regular control)
 - ✖ odchylky typu „plán x skutečnost“
 - ✖ umožňují regulační zásahy
- Nepravidelné kontroly (irregular control)
 - ✖ podle potřeby prověrky specifických akcí (zejména kritických stádií)

VI. Organizování

Základní pojmy

- **Pravomoc** – právo využívat v určitém rozsahu volnosti v rozhodování (popř. sankce)
- **Odpovědnost** – ručení za svěřený úsek, úkol, útvar, splnění cíle (popř. hmotná odpovědnost)
- **Kompetence** – rozsah pravomoci a odpovědnosti
- **Delegování** – svěření části kompetence na zvolenou osobu či útvar
 - ✖ Jde odshora dolů, zbavím se svých kompetencí, pověřím někoho „nižšího“
- **Centralizace** – přenášení kompetencí na vyšší organizační úroveň
 - ✖ soustředění kompetencí do jednoho bodu
 - ✖ řízení z centra organizace
- **Decentralizace** – přenášení kompetencí na nižší stupně řízení – uvolnění
- **organizování** - cílevědomá činnost s cílem uspořádat prvky v systému tak, aby se snadněji dosahovalo stanovených cílů (výsledek je organizace)
- **organizace** - uspořádání celku
- **neformální organizace** - síť sociálních a osobních vztahů
- **optimální rozpětí řízení** - počet osob, které je manažer schopen efektivně řídit
- **řízení a správa společností** - vztah mezi akcionáři, statutárními orgány, managementem a ostatními finančně zainteresovanými skupinami

Základní prvky a logika procesu organizování

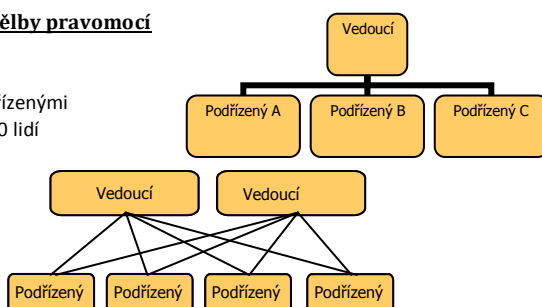
- specializace
 - ✖ cílem je najít tu optimální
- koordinace
 - ✖ zajištění pomoci vztahů nadřízený → podřízený
- vytváření útvarů
 - ✖ kritéria pro vytváření útvarů
 - » specializace a kvalifikace pracovníků
 - » proces a funkce
 - » čas
 - » produkt
 - » zákazník
 - » místo
- rozpětí řízení
 - ✖ počet přímo podřízených pracovníků (V.A.Graicunas - 5 je max. hranice)
- dělba kompetencí
 - ✖ předpokladem je vnitřní strukturalizace
- výstupní dokumenty
 - ✖ organizační řád, podpisový řád, pracovní řád

Organizační formy

- **Poslání organizačních struktur**
 - ✖ **Dělba práce** (diferenciace)
 - ✖ **Integrace** (harmonické celistvé řízení)
 - ✖ organizace dělíme na:
 - » **formální** – určení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomoci, odpovědnosti, každé místo je platově ohodnoceno
 - » **neformální** – síť osobních a sociálních vztahů vznikajících působením mezilidských vztahů (červený kříž)
 - » **pružné týmy** – mají časově omezené trvání (štabní organizace – dočasně)
- **Základní dělení organizačních struktur**
 1. podle typu sdružování činností
 - ✖ **funkcionální**
 - ✖ **výrobní**
 - ✖ **ostatní účelové** organizace
 2. podle způsobu uplatňování rozhodovacích pravomocí
 - ✖ **liniové**
 - ✖ **štabní**
 - ✖ **kombinované**
 3. podle uplatňování míry delegování pravomoci a odpovědnosti
 - ✖ **centralizované**
 - ✖ **decentralizované** – (japonsko) struktury
 4. dle členitosti, resp. počtu podřízených strukturálních jednotek (rozpětí řízení)
 - ✖ **ploché (úzké)**
 - ✖ **strmé (špičaté)** struktury
 5. dle času trvání
 - ✖ **stabilní (neměnné)**
 - ✖ **dočasné**

Klasické organizační struktury vycházející z dělby pravomocí

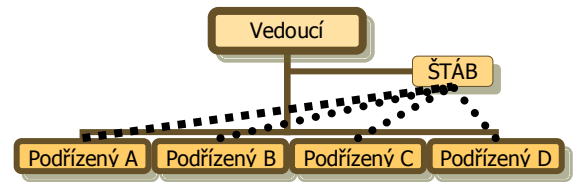
- **Liniová struktura**
 - ✖ příkazové řízení ze shora dolů
 - ✖ Jednoznačná vazba mezi podřízenými
 - ✖ vhodné pro malý podnik do 30 lidí
- **Funkcionální struktura**
 - ✖ specializované vedoucí
 - ✖ mnohostranné vazby
 - ✖ specializované kompetence



- ✗ bohužel nikdo z podřízených neví, kdo mu vlastně „velí“

➤ Liniově štábní struktura

- ✗ specializace vedoucích
- ✗ vysoká odbornost
- ✗ liniová - komplexní řízení daného útvaru
- ✗ štábní
 - » vytváří předpoklady pro udržení zásady jednoho odpovědného vedoucího
 - » nemají sami o sobě velké rozhodovací právo
- ✗ vzešla z liniové a funkcionální struktury
- ✗ Fayolovy můstky = metodické vedení = vyšší štábní útvary metodicky usměrňují štábní i liniové útvary nižší
- ✗ nevýhody
 - » nepružnost, malá adaptabilita, problém v komunikaci v systémech, rychlý růst informací a zároveň nedostatečná kapacita



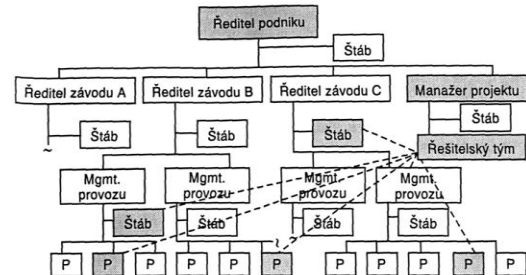
Organizační struktury s pružnými prvky

- tvoří doplňkovou strukturu

- dodržují základní vztah nadřízenosti a podřízenosti
- dočasné i trvalé, ale původně pro ně struktura vytvořena nebyla (spojení kvůli nějakému jinému úkolu)
- dočasné + účelové + doplňující stávající strukturu

➤ Maticové organizace

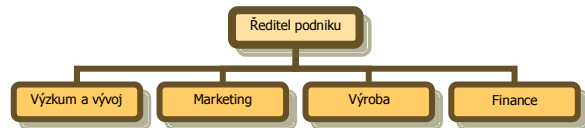
- ✗ pokud je liniově štábní struktura doplněna o další strukturu
- ✗ **výhody:** rychlá reakce na okolí, týmy jsou pružně rušeny a vytvářeny, pracovníci rotují podle problému, zkušenosti rychle rostou, větší motivace a odpovědnost, top management má více času na strategii
- ✗ **nevýhody:** vztah dvojí podřízenosti, boj o moc, časově náročné na rozhodování, nezbytné školení v mezilidských vztazích, vysoké finanční náklady (zavedení, školení, nalezání lidí)



Organizační struktury vycházející z činností nebo jejich výsledků

➤ Funkční struktura

- ✗ útvary podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit
- ✗ v čele vždy odborný ředitel
- ✗ použití v malých a středních podnicích
- ✗ rozpětí řízení relativně malé
- ✗ **výhody:** efektivnost využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, rychlejší postup v kariéře
- ✗ **nevýhody:** pomalý průběh rozhodování, demotivace pracovníků, špatná koordinace, problematika výchovy TOP manažerů



➤ Divizní struktura

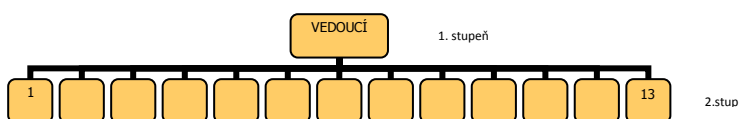
- ✗ decentralizované řízení a vytvoření nižších velmi samostatných celků
- ✗ **Vzniká při přetřetí mateřské firmy – snížením výkonu funkční struktury**
 - » **atributy:**
 - * velký podnik
 - * konglomerát výrobků
 - * okolí je velmi dynamické
 - * na významu nabývají různé aktivity
- ✗ **členění dle:**
 - » Výrobku nebo služby
 - » Zákazníka nebo skupiny zákazníků
 - » Místa působení
- ✗ **výhody:** ulehčení řízení (snížení zatížení top vedení), napomáhá výsledku, pružné reagování, dobrá příprava nových top manažerů, průhlednější výsledky hospodaření
- ✗ **nevýhody:** zvětšení počtu administrativních míst (dubl vedení společnosti), těžkosti s obsazením vedoucích divizí kvalifikovanými lidmi, vedoucí upřednostňují cíle divizí před cíli celé firmy, neefektivní využívání zdrojů, ztráta kontroly vedení nad jednotlivými divizemi

➤ Hybridní struktura

- ✗ Kombinace funkční a divizní organizační struktury
- ✗ **výhody:** koordinace mezi i uvnitř divizí, integrace cílů s úkoly, autonomie pro specifické úkoly → adaptabilita a efektivnost
- ✗ **nevýhody:** pomalejší reakce na výjimečné situace (nutný souhlas vrcholového vedení), konflikty mezi divizí a centrem

Plochá organizace

- 2 stupně řízení – přímá vazba – příkazové řízení



Šikmá (strmá) organizace

– 5 stupňů řízení

Rozpočtové řízení

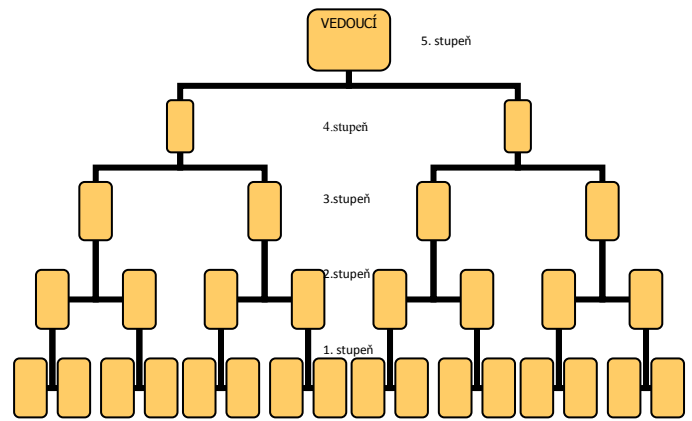
- vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému
- **optimální RŘ** – počet osob (pod), které manažer schopen efektivně řídit
- **Victor McGree** – experimentálně ověřená křivka

$$N = n \cdot \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

- × n = počet podřízených
- × N celkový počet vztahů mezi pod a nad

Organizační projektování

- proč měnit organizaci?
 - × vytvoření nové instituce
 - × zásadní změny v dosavadní organizaci
 - × odstranění nedostatků
 - × modernizace
- základní požadavky = pružnost a stabilita
- Organizační architektura
 - × tvrdé prvky = organizační struktury
 - × měkké prvky = organizační chování
 - × 4 hlavní činitelé
 - » účel - popis prostředí
 - » stavební materiál - nové organizační normy a jejich části
 - » styl - popis manažerských rolí, konfliktů a jejich řešení
 - » technologie - IS, digitalizace dokumentů apod.
- Faktory ovlivňující volbu organizační struktury
 - × strategie - Chandler poukazuje na měnící se strategii (defenzivní v ofenzivní apod.)
 - × velikost firmy - Masfield tvrdí, že při růstu firmy se pracovníci více specializují, roste dělba práce → narůstá potřeba kontroly a koordinace
 - » rozpětí překročí únosnou mez → rozdělení do menších celků
 - » velké firmy - nutná decentralizace
 - × technologie - Woodwardová
 - × míra stability a ekonomického prostředí
 - » stabilní prostředí - beze změny, trvale platná pravidla řízení, mechanické postupy tvorby struktur
 - » nestabilní prostředí - organické způsoby tvorby struktur, měnící se prostředí
 - × aspekt transakčních nákladů
 - » výhodnější vyrábět komponenty pro kompletaci výrobků nebo využít služeb trhu?
- Uvolňování striktní hierarchie
 - × nutnost reagovat na změnu prostředí
 - × klasické přístupy k organizaci
 - » nevyhovují (jednoznačné určení nad/podřízenosti, přesné vymezení úlohy jednotlivce a jeho kompetencí, nutné plánování i kontrola)
 - × netradiční organizační struktury
 - » projektové struktury
 - * k realizaci neopakovatelné akce
 - » podnikatelské jednotky
 - * podnikání v podniku → spojení předností velkých podniků a malých podniků
 - * vysoká decentralizace řady činností, co nejméně úrovně řízení → jednoduchost řízení, centralizace strategického řízení
 - * jednoduché měření výsledků
 - * BU respektují záměry organizace jako celku
 - » abéma
 - * vznikla v Kyocera Corp.
 - * organizační jednotky uvnitř firmy vznikají či zanikají na základě poptávky
 - » fraktalizace
 - * malé přehledné produkční jednotky řeší samostatně své úkoly s plnou odpovědností
 - » integrace dodavatelů
 - * zesílení oboustranné výměny
 - * zlepšení kvality produktu
 - * možnost montovat své produkty přímo v prostorách zákazníka bez nutnosti mezikladů
 - » procesní struktury
 - * aplikace teorie procesního řízení v podmínkách organizování
 - » síťové organizace
 - * základ je ústředí situované do kanceláře podnikatele
 - * cenné je vlastnictví databází zákazníků a know-how, ne majetek
 - » franchising
 - * zkušený partner, který disponuje kapitálem i know-how
 - * „nový typ licenční smlouvy“
 - » virtuální organizace
 - * rychle a efektivně využít podnikatelské příležitosti na trhu pomocí nezávislých společností



- * dočasné seskupení
- * účelové, rychlé, silné, schopné
- * rovnocenné partnerství

Řízení a správa společností

- vždy orgány kontrolní a schvalovací, výkonný a jeden tvořený všemi majiteli dané společnosti

➤ **Dvojúrovňový model (=německý model)**

- ✖ dozorčí rada
 - » hájí zájmy majitelů
 - » operativněji se dá jednat než jak to má valná hromada všech akcionářů
 - » početnější než představenstvo
- ✖ představenstvo

➤ **Jednourovňový model (=americký model)**

- ✖ rada ředitelů složená z výkonných ředitelů a externích členů rady
- ✖ nejdůležitější je generální ředitel - CEO
- ✖ mimo USA i v Rusku, Švédsku, Polsku a VB

➤ **Japonský model**

- ✖ rada ředitelů - převážně zaměstnanci podniku
- ✖ interní i externí auditoři
- ✖ prezidentský výbor - představitelé akcionářů (pouze u keiretsu - konglomerát firem a společností příbuzných podnikatelských oborů)
- ✖ kolektivní rozhodování, kontrola auditorů, značná autonomie managementu

VII. Řízení lidských zdrojů

Základní pojmy

- **personální strategie** = vymezení základních cílů z hlediska struktury a kvality
- **personální politika** = soubor zásad, metod, pravidel v přístupu k řízení personálu
- **řízení lidských zdrojů** = chápe lidský faktor jako faktor rozhodující k úspěšnosti organizace
- **personální činnosti** = plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, analýza, řízení kariéry, odměňování, IS
- **hodnocení pracovníků** = zajištění úrovně pracovníkovy výkonu a kvality jeho práce
- **řízení pracovní kariéry** = cílevědomé ovlivňování zařazení pracovníka od jeho prvního zařazení po ukončení jeho aktivní činnosti

Cíl a odpovědnosti

- zabezpečení kvantitativní i kvalitativní stránky lidských zdrojů (lidského kapitálu)
- potřeba flexibility, adaptability a rychlé a efektivní reakce na změny všeho druhu
- dva aspekty s konkurenčním vztahem
 - ✖ ekonomická hlediska
 - ✖ sociální hlediska
- odpovědnost
 - ✖ nese vrcholový a výkonný management
 - ✖ stále více delegována výkonnému managementu kompetence za personální oblast i za utváření motivačního klimatu
- jako interní poradenská organizace působí personální útvar

Formování pracovních postojů a klimatu organizace

- dva základní způsoby ovlivňování
 - ✖ neosobní = tvrdé „hard“ faktory řízení
 - » formální a závazná pravidla
 - » přesnost, závaznost, standardizace, parametrizace
 - ✖ osobní = měkké „soft“ faktory řízení
 - » význam osobnosti, motivace, pracovní klima, neformální normy
 - » obtížně měřitelné a kvantifikovatelné, neostré hranice mezi nimi

Obsah řízení lidských zdrojů

- **Plánování** (kdo, kdy a kde, bude potřebný)
 - ✖ Stanovení potřeb zaměstnanců, kooperace firem
 - ✖ Vybírám a hledám zdroje – profesní, lidské, časové, organizačně–místní
 - ✖ Výsledkem je **personální plán** (střednědobý, zajištění lidských zdrojů)
 - ✖ zdroje pro zajištění pracovníků
 - » **Vnitřní**: kvalifikace a rekvalifikace
 - » **Vnější**: získávání nových spolupracovníků (absolventi škol, přetahování od konkurence)
- **Zajištění výběru personálu**
 - ✖ vnější zdroje: absolventi, zaměstnanci hledající změnu
 - ✖ vnitřní zdroje: pracovníci uvolnění v důsledku tech. rozvoje, změny struktury, organizačních změn apod.
 - ✖ součinnost s místními úřady práce
 - ✖ výběr pracovníků
 - » profesní zaměření, kvalifikace, další specifické vlastnosti (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, charakter)
 - » psychologické testy + doporučení (reference) od předchozích zaměstnavatelů
- **Hodnocení**
 - ✖ Povinnost manažera (má být i sám hodnocen)
 - ✖ Důležité pro kvalifikované pracovníky
 - ✖ Sledujeme:
 - » **Pracovní role** (kvalita, úroveň práce)
 - » **chování v pracovní době** (iniciativa, disciplína)
 - » **osobní a charakterové rysy** (svědomitost, loajalita)
 - » **perspektiva pro firmu** (věk, nahraditelnost)
 - ✖ Kdo provádí:
 - » Nadřazení
 - » Externí specialisté
 - » Vedoucí pracovní firmy
 - » BARS
 - * Zavedení stupnice pro hodnocení jednotlivých pozic
 - * Např. 4 stupně – nevyhovující, dobrý, velmi dobrý, vynikající
- **Řízení profesní kariéry**
 - ✖ **Postup** a povýšení – je doprovázen kladným důsledkem (vyšší prestiž)
 - ✖ **Sestup** ve funkci – ztráta určitých výhod
 - ✖ **Převod** (přesun na jinou pozici) – dočasný x trvalý
 - ✖ **Uvolnění** či propuštění, resp. ukončení pracovního poměru
- **Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace**
 - ✖ Fáze: Stanovení cílů → zvýšení kvalifikace → realizace → vyhodnocení
 - ✖ celoživotní cyklus - celý život se učíme
 - ✖ Formy zvyšování kvalifikace
 - » Školení (uvnitř firmy x mimo)
 - » Kurzy, semináře, konference
 - » Rekvalifikace (dobrovolná x nedobrovolná)
- **Odměňování**
 - ✖ Kompenzace úsilí
 - ✖ Systém odměňování by měl odpovídat společensky přijaté spravedlivé kompenzaci
 - ✖ Odměňování podle výsledků!

- × **Hmotné**
 - » Přímé finanční odměny – mzdy(manuální pracovník) a platy (MA)
 - » Nepřímé finanční odměny a výhody – příplatky na důchodové pojištění nebo na dovolenou
 - » Nepřímé odměny a výhody v nefinančním vyjádření – prestižní název funkce, odpovídající status ve firmě, pracoviště, kancelář
- × **Nehmotné**
 - » Prestižní účast na rozhodovacích procesech
 - » Účast na konferencích
 - » Větší volnost
- × mzdový systém – specifikován tzv. **mzdotvorné faktory** (hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci a tržní cena práce)
- × hodnota práce je vyjádřena **tarifním stupněm** → oceněn **mzdovým tarifem** = mzdová sazba v korunách za jednotku času (hodinu, měsíc, rok)
- × odměňování podle komplexního hodnocení pracovníka
- **Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky**
 - × humanizace práce - odstraňování negativních vlivů pracovní zátěže
 - × obohacování práce
 - × skupinová organizace práce - progresivní prvek
 - × zabezpečování sociálních potřeb - utváření pocitu spokojenosti
 - × mimomzdová motivace - rekreace, stravování
 - × cafeteria systém - systém bonusů, které si každý čerpá, jak chce

Řízení kariéry

= zajistit takové věkové, sociální, profesní a kvalifikační prostředí pro úspěšný rozvoj organizace

- **proces kvalitního výběru pracovníků**
 - × specifikovat požadavky funkčních míst
 - × pokrytí plánovaných potřeb
 - × objektivní odhad pracovníkovy potenciálu
- využívání kariérových map = vymezují pásma způsobilosti a mohou být spojeny s tzv. uzlovými body

Hodnocení pracovníků

= nástroj zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků

- součástí je rozeznání rozvojového potenciálu pracovníka

- výsledek je ocenění pozitivních vlastností i určení rezerv

- **Účel hodnocení**
 - × posoudit, zda a jak splňuje pracovník nároky pracovního místa
 - × motivuje k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a loajalitě k firmě
 - × základní požadavky na hodnocení
 - » pravidelnost, systém je znám, zaměření na podporu a rozvoj pracovníka, zvýraznění pozitiv, princip sebehodnocení, nenechat se ovlivnit výsledky minulého hodnocení, stanovení úkolů pro obě strany, využití výsledků pro zlepšení činností firmy
- důležité je zpracování metodického pokynu k hodnocení (cíle a metoda hodnocení)
- **Etapy hodnocení**
 - × příprava = informovat všechny pracovníky a připravit hodnotitele
 - × hodnotící pohovor = hodnocení jednotlivých kritérií, jejich jednání, pozitivních skutečností a vyjádření se hodnoceného k hodnocení
 - × výsledky hodnocení = stvrzen podpisem
 - × vyhodnocení a využití výsledků = závisí na správné volbě hodnotících kritérií

VIII. Identita organizace

- je měkký faktor → má ukázat vnějšímu prostředí, že firma vystupuje jako celek
- soubor oficiálních i neoficiálních pravidel a norem chování, postojů, vnitřních i vnějších projevů organizace vůči svému okolí i uvnitř samotné organizace tvoří identitu (obraz) organizace

Základní pojmy

- **organizační design** = „logo“ organizace, užitý styl písma, firemní barvy, symbol
- **kultura**
 - ✖ komplex hodnot, norem, zvyků, základních přesvědčení a mínění, pořádku a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů
 - ✖ směrodatné pro chování jednání a vystupování všech členů organizace
- **chování** = způsob chování a jednání pracovníků organizace navzájem a vůči okolí, reakce organizace na určité podněty
- **komunikace** – zpřístupnění pravdivých informací interním a zvláště pak externím subjektům tak, aby organizace byla příznivě vnímána a přijímána
- **produkt** – vnější styl, tvar, barevné provedení produktu/obalu, podoba ochranné známky

Identita

- má materiální i nemateriální dimenzi,
- projevuje se jak dovnitř, tak i vně organizace
- prostředkem ovlivňování image organizace

Image

- jak tuto prezentaci organizace vnímá veřejnost, okolí firmy, tzn. jakou představu, obraz, podobu získala organizace v očích veřejnosti, obchodních partnerů, zákazníků apod.
- **analýza**
 - ✖ dotazníky (společné cíle, vztahy k okolí, společné způsoby, charakter lidských vztahů, charakter etických hodnot)
 - ✖ benchmarking (využívání komparativních informací)

Identita organizace je tím, jaká organizace je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.

- **!! Identita ⇒ Design, Kultura, chování, Komunikace, Produkt ⇒ image organizace!!**

Prostředí managementu

a) Vnitřní podmínky organizace:

- ✖ „tvrdé“, prvky (dané hmotnými veličinami – výrobky, technické vybavení, zásoby, finance, atd.)
- ✖ „měkké“, prvky (nehmotné akty, chování lidí, vystupování pracovníků vně organizace, reakce organizace na různé situace, atd.)

b) Vnější podmínky organizace:

- ✖ okolí, v němž organizace funguje (politické, ekonomické, náboženské, atd.)
- ✖ sociální, technické, atd.

Etika

- principy, pravidla, zásady morálního chování organizace jako celku i jednotlivých zaměstnanců, zvláště pak manažerů
- = mimozákonná doporučení mravních hodnot a lidského jednání, která vycházejí ze zvyklostí dané společnosti
- praktickým projevem etických zásad jsou **etické kodexy**, které představují směrodatné zásady chování (formalizovaná podoba)
 - ✖ obsah = vztah k zaměstnancům, dodavatelům, očekávání organizace vůči zaměstnancům, ochrana životního prostředí apod.
- etické kodexy mohou vyhlásit organizace jako celek nebo je mohou vyhlášovat jednotlivé profese či skupiny pracovníků firmy, organizace (etický kodex manažerů, lékařů, poslanců či etický kodex firmy Jihočeské uzeniny, atd.)
- **etické chování manažera** = osobnostní vlastnosti manažera (věrohodnost, poctivost, smysl pro čestné jednání)
- **etika organizace** = řada symptomů, které charakterizují (ne)žádoucí chování ((ne)dodržování zákonů, budování (ne)důvěry apod.)
- **protipóly etického chování**
 - ✖ **korupce** = slib nebo poskytnutí jakékoli neoprávněné platby či jiných výhod třetí osobě, aby ovlivnila úřední výkon
 - ✖ **lobbying** = informační, mediální i politická angažovanost firem a zájmových sdružení ve prospěch dosažení lokálních cílů

Kultura organizace

- = nová realita, ve které člověk žije nikoli jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi
- odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku
- setrvačná → těžce se dlouhodobě mění
- měla by být silná, zřetelná a zdravá → vytvářet zdravé klima v organizaci nebo vysokou podnikovou kulturu → představa o ideálním zakotvení ve firmě (career anchor)
 - ✖ **základní rysy zdravé kultury**
 - » musí vycházet z podnikové strategie
 - » pracovníci fungují jako tým → pracovníci se identifikují s podnikem → vztahy na velmi dobré úrovni
 - » kritika se nepotlačuje → řízení není nařizováním a prikazováním
 - » management přijímá odpovědnost, je iniciativní → vzniká prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědností
- **vnímatelné atributy** = co zjevně působí na pracovníky uvnitř firmy i na externí partnery
 - ✖ loga, uspořádání vrátnice (recepce), styl oblékání, komunikace a firemní rituály
- **pravidla jednání** = vědomé a ovlivnitelné sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie
 - ✖ způsob tvorby strategie, informovanost zaměstnanců, vymezení kompetencí
- **základní životní představy** = spontánní a nevědomé, pro vnějšího pozorovatele neviditelné, závislé na věku a zkušenostech, vzdělání a výchově
- **pojetí kultury organizace**
 - ✖ **organizace MÁ kulturu**
 - » vytváření a přijímání právních, organizačních, ekonomických a sociálních norem a předpisů → může se vytvářet i skrytá kultura
 - ✖ **organizace JE SVĚBYTNOU kulturou**
 - » podniková kultura nemá žádnou oporu v předpisech a instrukcích, ale je u většiny podnikových pracovníků silně zakořeněna

IX. Motivace

Základní pojmy

- **motiv** = každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka
- **motivace** = vnitřní stav člověka, který způsobuje aktivitu člověka
- **vedení lidí** = ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených cílů
- **zmocnění** = poskytnutí pracovníkům jisté míry volnosti
- **tým** = malá skupina lidí s komplementárními dovednostmi
- **pracovní motivace** = schopnost vedoucího vyvolat smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy
- **koordinace** = součást řídicích aktivit spočívající ve sladění různých faktorů řízené reality s cílem dosáhnout plynulosti a/nebo synchronizace

Vývoj motivačních koncepcí

1) Koncepce racionálně – ekonomického chování člověka

- × spojena s taylorismem a Baťou
- × člověk od přírody **pasivní** → uplatnění ekonomických stimulů (monetární motivace)
 - » nutnost kontroly a motivace (i pod pohrůzkou trestu)
- × člověk má **iracionální** pocity → potřeba odstranění (Herzberg)
- ×
- × Důsledky
 - » potřeba **předpisů, výkonných norem**
 - » **kázeň**
 - » **úkolová mzda**

2) Koncepce sociálního člověka

- × behaviorismus, 1. polovina 20. let 20. stol.
- × předpoklady:
 - » **psychologické + sociální** faktory mají větší vliv na výsledky práce než **fyzické potřeby + pracovní podmínky**
- × primární motivace = sociální potřeby
 - » vztahy v kolektivu mohou být silnější než rozhodnutí manažera
 - » podřízení plní úkoly, ve kterých bere nadřazený ohled na sociální potřeby
- × Důsledky
 - » objevení **soc. a psycholog. faktorů motivace** (doplňují monetární faktory)
 - » upozornění na existenci **neformálních organizačních struktur**
 - » potřeba **sociální stability**, sociálního smíru

3) Koncepce uspokojování potřeb

- × Představitelé: **Maslow, Herzberg, McGregor**
- × člověka motivují jeho **vnitřní potřeby**, nutnost uspokojení
 - » Vnitřní potřeby člověka jsou **individuální**, mění se v čase a ve vztahu k prostředí
- × Důsledky
 - » Úspěšná motivace ⇒ poznat vliv vnitřních potřeb pracovníků na jejich chování

4) Koncepce komplexního člověka

- × současného pohled na člověka v organizaci
- × **mnohostranný, tvůrčí**, chová se různě, má odlišné cíle
- × mnoho byrokratických nástrojů řízení omezuje individuální **iniciativu a aktivitu**
- × Pro aktivizaci tvořivosti a iniciativy je nutné vytvořit **proinovační prostředí**
- × Je důležité mít jasné **představy o potřebách** a souvisejících možnostech motivace
- × Vytvářet a rozvíjet **sounáležitost pracovníků**
 - » Otevřená vnitřní komunikace
 - » Preference vlastních lidských zdrojů v HRM
 - » Kvalita pracovního prostředí
 - » Rozvoj pracovníků
 - » Zainteresovanost pracovníků na výsledcích organizace

Motivace spolupracovníků

- různé teorie, dělení podle zaměřené na:
 - a) **OBSAH** – poznání motivačních příčin – proč
 - » Maslowova teorie hierarchie potřeb (vyšší a nižší řád)
 - × teorie pyramida potřeb (viz dříve)
 - × **potřeby nižšího řádu** – dolní 3 chlívečky
 - × **potřeby vyššího řádu**
 - » oblast působení manažerů
 - * 1. podnětnost práce – příležitost k povýšení
 - * 2. pověřování odpovědnosti
 - * 3. stabilita pracovní skupiny → od shora
 - » Herzbergova teorie 2 faktorů (motivátory, hygienické vlivy)
 - × 2 faktory
 - » **motivátory** – pokud jsou → uspokojení, nejsou → frustrace
 - » **hygienické** faktory – pokud jsou → spokojenost, pokud ne, nic se neděje
 - » Alderferova teorie 3 kategorií potřeb
 - × **Teorie 3 faktorů (ERG)**
 - » potřeby nižšího řádu (zajištění existence) musí být uspokojeny dříve než vyšší skupiny
 - » dělí lidské potřeby do 3 skupin:
 - a) zajištění existence
 - b) zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (**relatedness**)
 - c) zajištění dalšího růstu (**growth**)

- » McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu
 - * **Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**
 - » rozbor motivací potřeb manažerů samotných
 - » Organizace poskytují 3 úrovně motivace založené na potřebách:
 - * potřeba **sounáležitosti**
 - * **prosadit se** a mít poziční vliv
 - * úspěšně se **uplatnit**
 - » Douglas McGregorova teorie XY
 - * X: neradí pracují, práci se vyhýbají, musí být nabídnuta odměna, hrozba trestu
 - * Y: pracují rádi, raději se sami kontrolují, žijí prací, jsou důvtipnější a kreativnější
- b) **PRŮBĚH** – otázka jak
- » Vroomova teorie očekávání
 - * proces řídí volbu → volba záleží na jedinci
 - * je na člověku, co si zvolí (pracuji pomalu x rychle → vidět výsledky)
 - * pokud člověk věří, že bude spravedlivě oceněn → pracuje líp a naopak
 - * otázka: **co za to? A zda to za to stojí?**
 - * Primární volba
 - » **Volba** – svoboda jedince si vybrat (rychle x pomalu)
 - » **Očekávání** – víra, pravděpodobnost → chování bude x nebude ohodnoceno
 - » **Preference** (valence) – jaké jsou hodnoty (odměna x trest)
 - » Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání
 - * Záleží na:
 - » **posouzení** subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátora);
 - » **zhodnocení** – jak mu jeho znalosti a dovednosti usnadní zadanou práci
 - » **odhad úsilí na dosažení očekávaného motivátoru** – srovnání se subjektivní hodnotou, zda se vyplatí další doplňující úvahy a závěry (lze či nelze věřit slibům vedoucího, dřívější zkušenosti)
 - * Pro sílu motivačního úsilí je rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení!
 - » Adamsova teorie spravedlivé odměny
 - * pokud si člověk uvědomí křivdu → je to pro něj hnací síla, aby křivdu odstranil
 - * míra spravedlnosti – poměr mezi vklady a výnosy
 - » **vklad** = naše zkušenost, úsilí schopnost
 - » **výnosy** – mzda, uznání
 - » Skinnerova teorie zesílených vjemů
 - * dřívější získané poznatky předurčují reakce člověka v přítomnosti
 - * 4 postupy motivace (demotivace) spolupracovníků:
 1. **pozitivní m.** – navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve již nějak odměněn
 2. **negativní m.** – varuje → dej si pozor, již jednou jsi se spálil
 3. **utlumení** určité aktivity – „demotivace“ se dosahuje lhostejností až ignorací činnosti podřízeného
 4. **plně negativní trestání** – přímé zabránění škodlivému jednání (porušení bezpečnosti práce)
- c) **SPECIÁLNÍ ÚČELY**
- » teorie participace zaměstnanců na rozhodování
 - * vhodná účast zaměstnanců na rozhodování a navazující systém odměňování
 - ⇒ dobrý motivační vliv
 - ⇒ vodně navázat i podílové odměňování
 - » teorie sebemotivace manažerů (Japonsko)
 - * spočívá ve vlastní zainteresovanosti manažerů na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika namáhavé a zodpovědné činnosti

Motivace v podmínkách 21. stol

- Globalizace, EU → interkulturální zaměstnanecký mix
- Nový přístup do motivace
 - * ukazuje na 4 problémy
 - » odstup nadřízených od podřízených
 - » obavy z nejistoty
 - » míra individualismu
 - » problém tzv. maskulinity – stupeň preference úspěchu
- strategie
 - * **obohacování práce**
 - » je třeba obměňovat
 - » klíčové dimenze → existuje 5 dimenzí
 - » rozmanitost práce
 - » celistvost úkolu
 - » autonomie,...
 - * **odměňování odrážející výkon**
 - » peníze jako motivátor
 - » **Du Pontův prémiový systém** – místo ročních prémie průběžný prémie
 - » Poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP) – kupují akcie → pracují ve svém

Nežádoucí motivace

- základní chyby
 - * chybně zvolené motivační nástroje
 - * absence některých řídicích aktů (nedostatečná informovanost)
 - * chybné řídicí praktiky (upřednostňování některých zaměstnanců, uzavřenost, tajnůstkářství, nejasné příkazy, rozpor slov a činů)
 - * netečnost vůči vnitřním nebo vnějším faktorům, které vyvolávají frustraci, apatii, rozčarování (ignorace podnětů a nápadů od podřízených)

Ovlivňování

- princip win-win = etické prostředky v souladu s požadavky manažera a zároveň v souladu s potřebami a přáními druhého člověka
- nástroje
 - × přímé
 - » direktivní příkazy, kázeň, písemná forma
 - » specifická forma = směrnice
 - * osvobozují řídicí pracovníky od přijímání opakujících se rozhodnutí
 - * zabezpečují sjednocený závazný postup řešení obdobných úkolů
 - * představují know-how firmy
 - » delegování = trvalé přenesení určitých úkolů na dané pracovníky + přidělení odpovídajících kompetencí
 - × nepřímé
 - » prostor pro samostatné chování podřízených složek
 - » nástroje ekonomické (mzdy, odměny, podíly na zisku, akcie)
 - » nástroje mimoekonomické (pochvaly, veřejná uznání, sociální klima, humanizace práce)
 - » cílové řízení = cíle jsou domlouvány společně a pracovník má přiděleny všechny prostředky, které se splnění cílů potřebuje
- Řízení podle cílů (management by objectives - MBO)
 - × postupná dekompozice cílů (od celku pro nejvyšší úroveň)
 - × spoluúčast manažerů nižších úrovní řízení na formování cílů
 - × tvorba indikátorů pro hodnocení cílů
 - × podřízení mají možnost se zapojit do diskuzí o tvorbě cílů na vyšší úrovni
 - × větší prostor realizačním složkám ve volbě vlastních technik
 - × přijaté cíle jsou zároveň nástrojem kontroly
 - × využívání SMART
 - » Specific – konkrétní
 - » Measurable – měřitelné
 - » Attainable – dosažitelné
 - » Realistic – realistické
 - » Timed – správně načasované

Dokumentace jako nástroj přímého řízení

- pozitivní rysy
 - × pro výkon opakujících se rutinních činností
 - × uchováno know-how organizace
 - × dokument ukládá určitý postup
- 2 typy dokumentace
 - × **operativní řídicí akty**
 - » k okamžitým manažerským zásahům
 - * rozhodnutí
 - * nařízení
 - * opatření
 - × **komplexní řídicí dokumenty**
 - » s cílem standardizovat
 - * organizačně řídicí dokumenty
 - * provozně řídicí dokumenty
- postup
 - × zpracování návrhu (tým nebo jednotlivec → dále připomínkové řízení)
 - × proces schválení (ředitel)
 - × vydání dokumentu (správce dokumentu → archivace nultého tisku)
- obsah
 - × titulní list, vnitřní listy
 - » účel dokumentu, definice pojmů, vývojový diagram, matice odpovědnosti, postup procesu, závěrečná ustanovení, seznam formulářů, změnový list, rozdělovník s datem a podpisy

X. Komunikace

Základní pojmy

- komunikace = výměna informací, popřípadě poskytování informací při aktivní časti obou stran
- partneři komunikace = sdělující a příjemce
- kód = transformace do vhodné podoby pro přenos zprávy, nejčastěji přirozený jazyk
- komunikační šumy = negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace
- zpětná vazba = cyklický prvek komunikace

Duální pojetí komunikace:

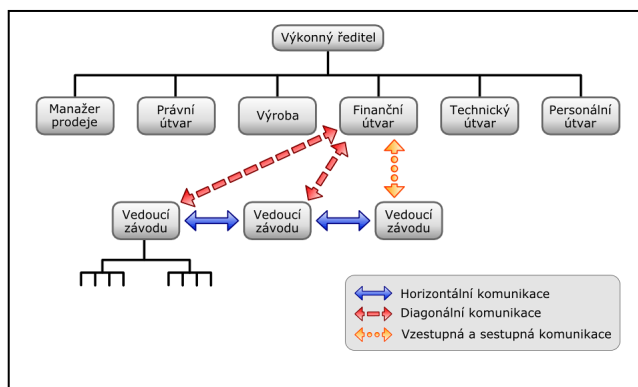
- Komunikace jako zprostředkované sdílení – jehož základním východiskem je řeč;
- Komunikace jako sdělování informací prostřednictvím artikulovaných slov – jehož základním východiskem je souhrn informací sdělených subjektem a působících na okolí i na něj samotného

Obecné zásady komunikace

- musíme si příjemce pro komunikaci získat
- přijít s tématem, které příjemce zajímá
- přínosná, obousměrná a symetrická (sdělovat se učíme od narození, naslouchání tak velká pozornost věnována není)
- účelné filtrování sdělení
- naslouchání vlastnímu já a předsudky by se mělo co nejvíce omezit
- účelem je stát se dobrým partnerem v komunikaci
- roviny sdělování
 - ✖ verbální komunikace (mluvené a psané slovo)
 - ✖ neverbální komunikace (mimika, gesta, doteky, postup, vzdálenost, modulace hlasu, logo, grafická úprava textů)
 - ✖ činy (chování a jednání)
 - ✖ Haptika (podání ruky, políbení, objetí, pohazení, poplácání po zádech či jiné části těla komunikačního partnera, úklona nebo také uhození partnera)
 - ✖ Proxemika = Teritoriální chování (představuje problematiku vzdálenosti a zaujímání prostoru v naší komunikaci)
 - ✖ pervazivní komunikace
 - » Manipulace – cílem manipulace je ovládnout (bez dovolení) citění, myšlení a chování komunikačního partnera, přimět ho k činnosti, kterou nezamýšlel konat, získat nad ním kontrolu, a tím mu způsobit negativní efekt manipulace.
 - » Argumentace – je prostředek pervaze (účelový prostředek komunikace), v němž se v jisté komunikační situaci užívá k přesvědčování rozumu. Užívá se logický uspořádaných argumentů k tomu, aby se komunikační partner přesvědčil, že nějaké teze (myšlenka) je správná.
 - » Sedukce – je účelový prostředek komunikace spočívající v budování vřelého vztahu mezi produktořem a recipientem (komunikačními partnery), který nepostrádá sexuální konotace. Prostředky sedukce mohou být verbální (mluvené i psané).
- 3 roviny naslouchání
 - ✖ naslouchání ušima (z kontextu se snažíme chápat význam jednotlivých slov)
 - ✖ naslouchání očima (protipól neverbální komunikace)
 - ✖ naslouchání srdcem (čist mezi řádky)
- 4 typy sociální komunikace
 - ✖ Intrapersonální komunikace - komunikace individuálního subjektu se sebou samotným
 - ✖ Interpersonální komunikace - komunikace v přímém vztahu s ostatními účastníky komunikačního procesu
 - ✖ Komunikace veřejná - komunikace, při které jsou osločovány velké skupiny obyvatelstva (čtenáři, diváci, voliči apod.)
 - ✖ Komunikace masová - komunikace, při které se sdělení veřejného charakteru rozšiřují prostřednictvím masovým médií směrem k širokému publiku

Manažerská komunikace

- komunikace zaměřená na výsledek
- **Cílem manažerské komunikace je ovlivnit svoje okolí žádoucím směrem. Povzbudit, probudit a podpořit lidi k žádoucím výsledkům a postupům.**
- Účinná manažerská komunikace je „mostem“ mezi plánem a realitou:
 - ✖ pomáhá manažerovi zvládat krizové situace, konflikty,
 - ✖ pomáhá rozlišit, kdy se řeší s partnery problém na úrovni vztahů (bojujeme za vlastní řešení), kdy na úrovni věcné (hledáme nejlepší možné řešení, bez ohledu na to, kdo je jeho autorem)
 - ✖ má vliv na změny nejen jednotlivců, ale i týmů (skupin)
 - ✖ dokáže využít potenciál jednotlivců pro rozvoj (posun) celého týmu
 - ✖ dokáže ovlivňovat své podřízené, kolegy, nadřízené, klienty....
- typy manažerské komunikace
 - ✖ sestupnou, vzestupnou, horizontální, diagonální
- zásady dobré manažerské komunikace
 - ✖ Pozitivní přístup (tolerance, ochota, vstřícnost)
 - ✖ Svobodné vyjadřování pocitů (spontaneita)
 - ✖ Otevřená výměna názorů (bez obav z postihů a nepochopení)
 - ✖ Konkrétní vyjadřování (věcné, bez neadresných obecností)
 - ✖ Mluvit s ostatními, ne o nich (za zády nepomlouvat)
 - ✖ Poskytovat zpětnou vazbu (chválit i kritizovat)
 - ✖ Přijímat zpětnou vazbu (zejména kritiku)
 - ✖ Možnost odmítnout to, co vadí (ale ne opakovaně říkat ne)
 - ✖ Přednostně řešit problémy (s citlivostí pro jejich existenci)



- ✖ Nevynášet informace (záležitosti důvěrné povahy)

Verbální komunikace

- postavení sdělujícího
 - ✖ prvních 5 minut je důležitých
 - ✖ co vysíláme, nemusí být totéž, co druhá strana přijímá
 - ✖ přijímáme vědomé o nevědomé podněty
- postavení příjemce
 - ✖ vyslechnout partnera až do konce → zanalyzovat jeho slova → odpovědět
 - ✖ rekapitulace, přeformulování problémů (ujištění, že vše chápeme)
- typy verbální komunikace
 - ✖ **Projev** = proti sobě stojí řečník a auditorium, diskuse je možná, ale není pravidlem
 - ✖ **Porada/schůze** = skupina pracovníků – vedoucí a podřízení, kolegové, hosté – řízená diskuse je pravidlem
 - » naučte se porady organizovat!
 - * přiřaďte každému problému stupeň důležitosti a pak se podle toho řiďte
 - * stanovte pravidla, jakým způsobem se bude na poradě rozhodovat – většinově nebo konsenzem
 - * omezte dobu pro jednotlivé příspěvky do diskuse;
 - * stanovte způsob zápisu z jednání a přesné zachycení závěrů z porady (úkolů);
 - * dodržujte maximální dobu porady – 1 hodinu
 - » Porady mají sloužit k tomu, aby se vynikající myšlenka jednotlivce proměnila v geniální nápad všech ostatních!
 - » plán porady
 - 1. příprava** (vymezit program, účastníkům předat podklady, mít k dispozici zápis z minulé porady, stanovit termín)
 - 2. zahájení** (uvítání účastníků, vymezení (připomenutí) podmínek a pravidel, kontrola zápisu z minulé porady včetně reakce na splnění i nesplnění úkolů, zajištění zápisu, stručné uvedení problému (programu) – max. 5 min.)
 - 3. průběh** (ke každému bodu programu stručné vstupy účastníků - řešit, pouze záležitosti, které se týkají všech, vymezit úkoly, termíny a osoby, které je budou řešit, každé rozhodnutí zaznamenat)
 - 4. ukončení** (stručně připomenout (shrnout) výsledky porady, udělat pozitivní závěr)
 - ✖ **Rozhovor** = řešení problému - oznámení rozhodnutí nadřízený versus podřízený, resp. podřízený pracovní kolektiv
 - ✖ **Pohovor** = hodnocení pracovních výsledků, za účelem pokárání – mezi čtyřma očima
 - ✖ **Tisková zpráva**
 - » stručná informace, jejímž obsahem bývá nejčastěji oznámení o akci nebo pozvánka na tiskovou konferenci
 - » může jím být také uvedení nesprávné informace na pravou míru (dementý) nebo stručné vyjádření (reakce) k nějaké události
 - » písemné sdělení obsahující novou informaci, které rozesíláme médiím.
 - » nejčastější formou kontaktu s médii
 - » Tisková zpráva by měla vždy obsahovat alespoň jednu novou zprávu či informaci a musí být zakotvena ke dni, kdy ji posíláme
 - » Ideální tisková zpráva je takové sdělení, z něhož novinář může napsat zprávu do novin, nebo vyrobit příspěvek do zpravodajství
 - » druhy tiskových zpráv
 - * **1. Zpráva o události (event release)**
 - ✖ nejčastějším druhem tiskové zprávy
 - ✖ Popisuje v prvním odstavci, co jste udělali a proč → další fakta jako například jména, čísla, jiné události atd. → základní fakta (background) o vaší organizaci, konkrétní kauze a cílech, které sledujete
 - * **2. Zpráva s reakcí na událost (reaction release)**
 - ✖ způsob, jak se dostat do médií v souvislosti s kauzou (krizí), kterou jste právě prožili
 - ✖ musí obsahovat relevantní vyjádření k tématu a měla by být co nejkratší → vydána v co nejkratší době
 - * **3. Zpráva provázející zveřejnění materiálu (study release)**
 - ✖ dokument, který obsahuje novinářsky nejzajímavější fakta a informace o zveřejňovaném problému
 - » obsah tiskové zprávy
 - * **Titulek**
 - ✖ jednou z nejdůležitějších částí naší tiskové zprávy
 - ✖ krátký, výstižný a pokud možno obsahovat sloveso
 - ✖ vystihuje obsah i smysl celé tiskové zprávy.
 - * **Hlavička**
 - ✖ Název organizace, příp. logo, kontaktní údaje (adresa, telefon, e-mail, internetové stránky).
 - * **Domicil**
 - ✖ uvedení data a místa vydání na začátku prvního odstavce
 - » každá tisková zpráva by měla obsahovat základních tzv. pět W → **What? Who? When? Where? a Why?**
 - ✖ **Tisková konference**
 - » pokud:
 - * Chceme sdělit něco významného, Chceme prezentovat zajímavé nebo zásadní zjištění, Zahajujeme dlouhodobý projekt, nebo jej ukončujeme a hodnotíme jeho výsledky, Chceme představit zajímavého hosta nebo osobnost, Reagujeme na symptomy blížící se krize, Aktuálně informujeme o průběhu akutního stádia krize, Reagujeme na útok v médiích
 - » co mít připraveno
 - * Tiskovou zprávu, Cedulky se jmény vystupujících, Prezenční listinu, Další písemné materiály k tématu (mohou být na CD), Materiály o organizaci (nebo události) - CD s fotografiemi, Video ve vysílatelné kvalitě

Bariéry firemní komunikace

- **1. Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností**
 - ✖ Jedinci mohou interpretovat tutéž komunikaci různým způsobem.
 - ✖ Mají-li jedinci výrazně odlišné postoje, názory, znalosti a zkušenosti, je efektivní komunikace mezi nimi těžko dosažitelná. Výsledkem pak je, že se komunikace zkresluje.
 - ✖ Ve společnostech vytvářejí překážky a zkreslení v komunikaci také zaměstnání, která lidé vykonávají.
- **2. Selektivní vnímání**
 - ✖ Každý z nás si kreslí obraz světa svým vlastním způsobem.
 - ✖ Když tedy lidé dostanou informaci, jsou schopni slyšet jen ty její části, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují.
 - ✖ Informace, které jsou v rozporu s předem utvořenou představou, buď nejsou vzaty na vědomí, nebo jsou překrouceny tak, aby potvrzovaly předem utvořené představy.
- **3. Hodnocení sdělení**
 - ✖ Příjemce vyhodnocuje sdělení dříve, než proběhne celá komunikace.
 - ✖ Takové hodnocení může být založeno na příjemcově hodnocení sdělovatele, na jeho předchozí zkušenosti s ním nebo na anticipaci významu sdělení.
- **4. Věrohodnost zdroje**
 - ✖ Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce ke sdělovateli co do jeho slov a činů.
 - ✖ Úroveň věrohodnosti, kterou příjemce komunikátorovi připisuje, přímo ovlivňuje to, jak příjemce vidí a reaguje na slova, myšlenky a činy komunikátora.

Nedostatky v ústní komunikaci

- sdělující
 - ✖ neurovnání si myšlenek před sdělením
 - ✖ nepřesné vyjadřování
 - ✖ rozsáhlé prezentování informací
 - ✖ zařazení myšlenek, které spolu nesouvisí, do jednoho sdělení
- příjemce
 - ✖ nedostatečné soustředění na příjem sdělení
 - ✖ soustředí se na detail místo na podstatu sdělení
 - ✖ soustředění se na odpověď již po úvodní informaci, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení
- vyhrožování, poskytování rad, zatajování informací, povýšené chování
- jak komunikaci zlepšit?
 - ✖ máme připraven seznam témat
 - ✖ ovládneme své emoce
 - ✖ nic nezamlčovat
 - ✖ mluvit srozumitelně, jednoduše, přehledně, výstižně a podnětně
 - ✖ schůzku domluvit předem, aby na nás měl řídící pracovník čas

Komunikace uvnitř organizace

- formální část
 - ✖ interní předpisy každé organizace
 - ✖ souvisí se strukturou a systémem odpovědností
 - ✖ rozdíly dány
 - » komunikační centralizací útvarů (přímé spojení útvarů - počet nepřímých vazeb, před zprostředkující útvary)
 - » typem komunikačních vazeb
 - informace explicitní (tvrdé) = údaje o trhu, výrobní výsledky → jejich distribuce je rychlá a lehká (elektronicky)
 - informace nespecifikované (měkké) = expertizy, know-how → nemohou být předávány automatizovaně (tváří v tvář)
- neformální část
 - ✖ přechodem mezi formální a neformální částí - podnikový časopis nebo podnikové noviny → nástroj přiblížení organizace jako „živého organismu“

Komunikace s vnějším prostředím

- legislativa → některá komunikace je nařízená (tiskové zprávy, zprávy z valných hromad apod.)
- + dobrovolná nadstavba
- práce s veřejností (vztahy s veřejností) - péče o externí ale i interní veřejnost
- systematická, soustavná analýza postavení organizace
- důležitý je prvek zpětné vazby

XI. Informační systémy v manažerské práci

Základní pojmy

- **informatika** = aplikační disciplína, která se zaměřuje na účelnou a účinnou komunikaci a využití dat
- **informatizace** = globální tendence celosvětového rozvoje
- **znalosti** – poznání určité reality
- **informace** – nositel data – přisouzen určitý význam
 - ✖ individuální hodnota – subjektivní a objektivní hodnota
 - ✖ obnovitelný charakter, sám se generuje
 - ✖ snižují úroveň neurčitosti v rozhodování
 - ✖ stavební kámen pro znalosti MA
 - ✖ můžou být „mocenským zdrojem“
 - ✖ můžeme získat konkurenční výhodu
 - ✖ vyžadují ochranu
 - ✖ užitečné informace
 - » včasnost, přesnost, úplnost, dobrá vypovídající schopnost
 - ✖ možnosti získání
 - » **legální cestou** – právo na informace (od úřadů, nadřízených, masmedia)
 - » **pololegální cestou** (z neoficiálních zdrojů → s jejich odcizování se počítá a trpí se to)
 - » **nelegální cestou** (špionáže, krádeže, přetahováním mozků)
- 4 soudobé **základní zdroje**
 - ✖ půda, práce, kapitál, informace a znalosti

Management v informační společnosti

- Informační společnost – společnost, kde kvalita života i perspektivy sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití → součást tzv. třetí vlny rozvoje lidské civilizace (agrární, industriální, informační vlna)
- Využití počítačů, jejich propojení s telekomunikacemi, ale i dalšími prostředky moderních informačních technologií ve stále rostoucí
- náročnější potřeba komplexního pochopení úlohy informací a s nimi propojených vlivů
- Informační management – integrující disciplína, která z manažerských a systémových pohledů zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nových možností práce s informacemi
- Klíčovým nositelem inovačních proměn jsou informace (které uspokojují konkrétní subjektivní informační potřeby svého příjemce)
- soubor uspořádaných dat = databáze
- nároky na manažery = porozumět informacím, pracovat s informacemi, využívat informace
- 6 prvků
 - ✖ hardware
 - ✖ software
 - ✖ komunikační sítě
 - ✖ pracovní stanice
 - ✖ robotika
 - ✖ inteligentní čipy

Informace a znalosti jako konkurenční výhoda

- kritická informační potřeba = nezbytná potřeba vedoucího pracovníka pro zajištění jeho úspěšné činnosti v organizaci
- sdílení informací → organizace založená na znalostech (myšlenka učící se organizace)
- ochrana citlivých informací = ochrana přístupu k datovým zdrojům, ochrana nositelů informací apod.
 - informační zahlcení manažera

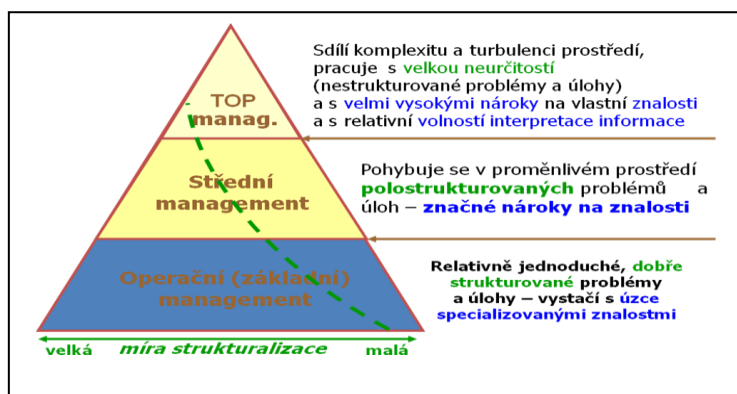
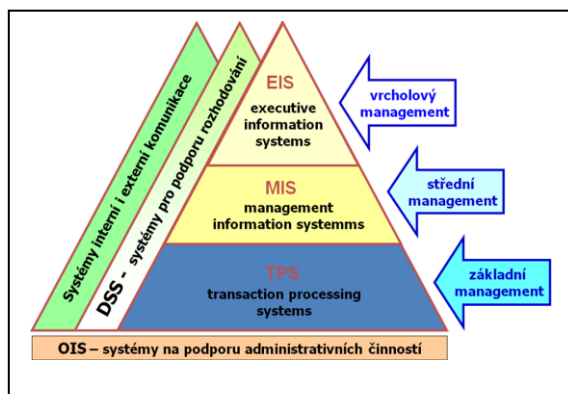
Systém (obecně)

- **Systém** = účelově definovaná množina prvků a vazeb mezi nimi, jež vykazují jako celek určité vlastnosti, resp. chování
- **Prvek** = nedělitelná část celku
- **Vazba** = přímé (nezprostředkované) spojení mezi dvěma prvky nebo jejich množinami
- **Struktura systému** = skladba či způsob uspořádání prvků a vazeb
- **Okolí systému** = účelově definovaná množina prvků, které nejsou součástí uvažovaného systému, ale mají k němu podstatné vazby
- **Vstup** = množina vazeb nebo proměnných veličin, jejichž prostřednictvím okolí působí na systém, popř. jeho části
- **Výstup** = množina vazeb nebo proměnných veličin, jejichž prostřednictvím systém působí na okolí

Informační systém

- = účelově uspořádání vztahů mezi lidmi, datovými zdroji a procedurami jejich zpracování, a to včetně technologických prostředků.
- různá úroveň a různý způsob užívání
- cíl = hospodárně, včas a na správných místech fungování organizace poskytovat datové zdroje
 - ✖ hlediska zajištění:
 - » kvalita a obsah datových zdrojů
 - » časové nároky na disponibilitu datových zdrojů
 - » nároky na vhodnou formu poskytování datových zdrojů
- 3 složky
 - 1) **Subsystém formalizované práce s informacemi prostřednictvím IT;**
 - 2) **Organizačně-správní subsystém šíření informací (formální)** – např. rozdělovníkem, určení lidí dostávají zápisy z porad, apod.;
 - 3) **Subsystém formálně nevymezených informačních toků a znalosti jednotlivých pracovníků**
- manažerské informační systémy
 - ✖ =formální, na počítačích založený informační systém, určený k výběru a integraci dat z různých zdrojů za účelem včasného poskytování informací potřebných pro manažerské rozhodování.
 - ✖ Hierarchie MIS:
 - » **systémy datových transakcí (OIS – Office Information System, TPS – Transaction Processing System)**
 - * představují nejjednodušší manipulaci s daty (opakované činnosti)
 - * někdy spojené s automatizací řízení předvýrobních a výrobních procesů
 - ✖ comp. aided design = CAD, comp. aided manufacturing = CAM, comp. integrated manufacturing = CIM

- * někdy spojené se zajišťováním jakosti
 - * computer aided quality = CAQ
- » **klasické manažerské informační systémy (MIS – Management Information System)**
 - * úlohy taktického charakteru
 - * pro relativně standardní či rutinní manažerské úlohy
- » **systémy pro podporu spolupráce (DSS – Decision Support System)**
 - * analytické a rozhodovací operace
 - * předpokládají existenci vhodné databáze
- » **expertní systémy (ES - expert systems)**
 - * modelové aplikace ověřených postupů využívající umělé inteligence jako dílčí disciplíny informatiky
 - * variantní návrhy a doporučení
- » **systémy pro podporu vrcholového vedení (EIS – Executive Information System)**
 - * interní i externí databáze
 - * nestandardní úlohy strategického charakteru
 - * subsystém
 - * kancelářské činnosti (OIS - office information systém)
 - * snadná dostupnost dat pro individuální potřebu pracovníků organizace
- » **systémy interní i externí komunikace**
 - * (intranet, internet, extranet)

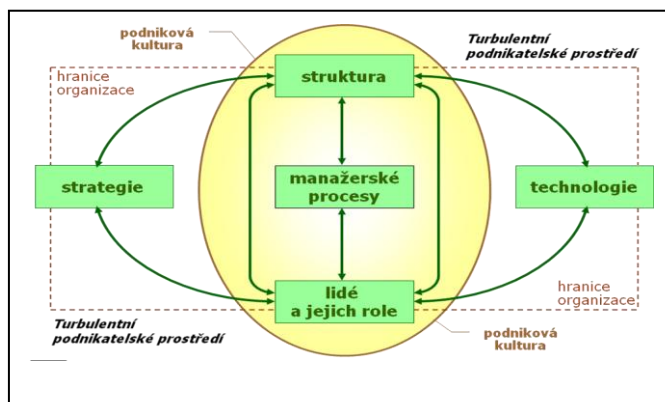


Životní cyklus informačního systému

- **úvodní studie**
 - * cílem je zpracování „úvodního projektu“. Vychází z informačních potřeb pro dosažení strategických cílů organizace i cílů dílčích funkčních oblastí, které by měly být propojeny. Měla by obsahovat
 - * Ekonomická kritéria kvality a finanční návratnosti
 - * Variantnost scénářů realizace IS z hlediska:
 - » technického
 - » organizačního,
 - » personálního
 - » ekonomického
 - » vývoje vazeb komponentů a nezbytných faktorů fungování organizace (ekonomika zdrojového zajištění)
- **analýza a návrh IS**
 - * Cílem druhé etapy je „specifikace systému“, který obsahuje logický návrh IS pro tvorbu SW a databází
 - * Vychází ze současného stavu, poslání, cílů a funkcí
 - * používá se **strukturované metodologie** (systémová uspořádanost, přehlednost, možnost kontroly), jejíž součástí je:
 - * **Funkční analýza** – analýza procesů a činností, jejich informačních potřeb, zdrojů a informačních toků
 - * **Datová analýza** – analýza požadovaných dat a jejich strukturu
- **implementace IS**
 - * Cílem třetí etapy je uvedení IS do funkčního stavu
 - * V rámci zkušebního provozu se provádí testování a odladění IS je i předmětem auditu
- **provoz a údržba**
 - * Cílem uspokojování informačních potřeb uživatelů implementovaného IS
 - * Průběžná aktualizace (doplňování, rozšiřování) IS vyplývající:
 - » ze změn interního i externího podnikatelského prostředí (ekonomického, legislativního, sociálního,...)
 - » z rozvoje manažerského poznání (nové metody, techniky, názory, ...)
 - » z rozvoje informačních technologií (nových HW a SW možností)
 - » z měnících se požadavků uživatelů na IS

Koncepce „komponentů organizace“

- autor = Michael S. Scott



Manažerské aplikace v informačních systémech

➤ BIS = business intelligence systém

- ✖ integrace všech nejdůležitějších datových, procedurálních a dalších zdrojů systému, významných pro řízení organizace jako celku
- ✖ hlavní požadavky
 - » výběr a zpracování nejdůležitějších dat
 - » vlastní prostředky pro modelování analytických a rozhodovacích procesů
 - » aktualizace modelů z dostupných interních a externích zdrojů
 - » nároky na vypovídající hodnotu výstupů
 - » systematická strukturalizace a restrukturalizace rozhodujících ekonomických a dalších ukazatelů
 - » identifikace odchylek a kritických bodů pro jednotlivé oblasti řízení
- ✖ základní princip = několikadimenzionální tabulka
 - » „n-dimenzionální Rubikova kostka“
 - » 2 základní dimenze
 - * ekonomické proměnné
 - * čas
 - » obsah dimenzí je tvořen **prvky dimenzí**
 - » všechny kostky (dimenze) dohromady tvoří **prvek modelu**
 - » výhody
 - * možnost doplňovat a měnit zobrazení dat dle jednotlivých dimenzí
 - * drill-down = získávání hodnot v požadované úrovni detailu
 - » information providers = informační zabezpečovači → zajišťují běžný provoz a vyhledávají další relevantní databáze k naší
 - » datové sklady = data warehouse → sklad pro data na delší časový úsek

XII. Rozhodování

Základní pojmy

- normativní teorie rozhodování = poskytuje návody jak řešit rozhodovací problém a jaké modely aplikovat tak, aby se dosáhlo žádoucí kvality
- deskriptivní teorie rozhodování = zaměřují se na popis, analýzu a hodnocení již proběhlých rozhodovacích procesů
- rozhodovací problém = problém s více než jednou variantou řešení
- rozhodovací proces = proces řešení rozhodovacího problému
- základní typy rozhodovacích problémů = dobře x špatně strukturované, za jistoty x za rizika x za nejistoty
- postoj řešitele k riziku = averze, neutrální postoj, sklon k riziku
- racionálně-ekonomický model rozhodování = rozhodování ekonomicky racionálního člověka
- administrativní model rozhodování = rozhodování reálného řešitele s omezenými informacemi

Dělení

1. **Intuitivní (laické) rozhodování**
 - * Pokus x omyl → nepotřebuji žádné metody
 - * **table shooting** – střelení od oka, potřeba jistých zkušeností
2. **Vědecké (odborné) rozhodování** (založené na ověřených teoriích rozhodování)
 - * **Logické** – Máme k dispozici určitý počet variant → vybíráme tu nejlepší (nižší úrovně)
 - * **Tvořivé** – Nemám žádné varianty → tvořím varianty (vyšší úrovně)

Stránky rozhodování

- **Meritorní** (stránka obsahová)
 - * problém se dá řešit různě – záleží na rozhodovacích procesech
 - * každý proces má specifické rysy, které jsou zdrojem odlišností těchto procesů
 - * jednotlivé procesy jsou pak předmětem studia různých vědních oborů a disciplín
- **Procedurální** (formálně logickou)
 - * odráží společné rysy rozhodování (obecně platné postupy)
 - * to, co rozhodovací procesy spojuje je postup, **procedura řešení** (algoritmus rozhodovacího procesu)
 - * uplatňování určitých konceptů (např. utilita variant rozhodování a jeho měření) a metod i modelových nástrojů podporujících řešení rozhodovacích problémů

Teorie rozhodování

- **Normativní teorie** – poskytuje návody jak řešit rozhodovací problém a jaké modely aplikovat tak, aby se dosáhlo žádoucí kvality
- **Deskriptivní teorie** – jak bylo v minulosti → zaměřují se na popis, analýzu a hodnocení již proběhlých rozhodovacích procesů
- **teorie užítu** = stanovení celkového ohodnocení variant v případě většího počtu kritérií hodnocení – *hodnocení variant podle kritérií*
- **sociálně psychologické teorie** = *subjekt a jeho chování* - jakožto jeden ze základních prvků rozhodovacích procesů
- **kvantitativní teorie** = *operační analýza, teorie her, rozhodovací analýza* - založené na aplikaci matematických modelů a metod při řešení rozhodovacích problémů
- **teorie rozhodování idealizující subjekt rozhodování** = např.: koncepce ekonomického člověka
- **teorie rozhodování v organizacích** – respektující omezené schopnosti subjektu rozhodování i omezení racionality v organizacích

Základní pojmy teorie rozhodování

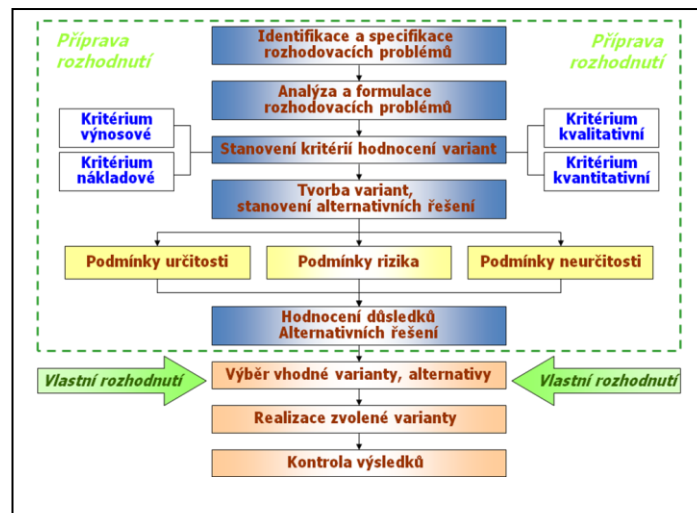
1. **stavy světa**
 - * jak to bude vypadat
 - * označení S – faktory okolí, které ovlivňují výsledek volby jednotlivých alternativ během určité doby (Stav světa 2007; např. plánuji dovolenou – počasí je stav)
2. **výsledek volby alternativy**
 - * každému stavu světa je přiřazen výsledek
 - * označení A, při stavu S, je určitým zobrazením důsledku volby alternativy A
3. **výsledková funkce**
 - * označení $V = f(A, S)$ – vyjadřuje požadavek, že ke každé libovolné alternativě A, a libovolném stavu S, přísluší právě 1 výsledek zobrazený veličinou V
4. **kritéria rozhodování**
 - * směrnice, kterými se řídí rozhodující subjekt při výběru nejvýhodnější alternativy jednání
5. **zásady rozhodování**
 - * vybírám nejvýhodnější variantu
6. **funkce užítu**
 - * měření užítu každé varianty
 - * **podle stupnic**
 - » **kardinální** (číselné vyjádření)
 - * **intervalová** – o kolik je jedna varianta větší či menší než jiná
 - * **poměrová** – kolikrát je jedna varianta menší než jiná
 - » **nominální** (jmenné)
 - * jednoznačné posouzení – ano x ne, vyhovuje x nevyhovuje
 - * možnost využití intuice
 - » **ordinální** (kvalitativní)
 - * stanovení pořadí, ale nemůžeme říct o kolik je lepší
 - * stanovení toho co je přijatelné a co ne
7. **očekávaná užítost**
 - * pravděpodobnost, že užitek bude takový

Rozhodovací proces

- proces volby → posuzování variant a výběr optimální varianty

Rozhodovací problém

- představuje to, co je potřeba řešit
 - ✗ existuje odchylka mezi žádoucím stavem (plánem, normou) a skutečným stavem → odchylka určuje problémy, které je třeba řešit
 - **reálné** – odlišuje se stupeň naléhavosti řešení
 - **potenciální** – nutno připravit reakce na možné hrozby (můžu odložit řešení na zítra)
- Struktura rozhodovacích procesů
 - ✗ rozhodování rychle, nebo pomalu
 - ✗ **Simonův přístup**
 - Analýza okolí
 - Návrh řešení
 - Volba řešení
 - Kontrola výsledků
- Podrobná struktura rozhodovacích procesů
 1. **identifikace a specifikace**
 - ✗ uvědomění si problému → vytvoření dílčích problémů → priority řešení
 2. **analýza a formulace problému**
 - ✗ bližší poznání problémové situace → (ne)známé příčiny → podstatné stránky problému a faktory problémů → cíle řešení
 3. **tvorba variant**
 - ✗ vysoké nároky na tvůrčí schopnosti řešitelů (bývá problém) → týmová práce a skupinová rozhodnutí
 4. **stanovení kritérií hodnocení variant**
 - ✗ formulace kritérií hodnocení → kvantitativní X kvalitativní (+ vždy úplnost a neredundance)
 5. **hodnocení důsledků**
 - ✗ předpokládané vlivy a účinky jednotlivých variant → expertní odhady
 6. **výběr vhodné varianty**
 - ✗ vyloučení nepřipustných variant → preferenční uspořádání zbylých variant (expertní posuzování X vícekritériové hodnocení)
 7. **realizace**
 - ✗ implementace rozhodnutí → kvalita?
 8. **kontrola výsledků**
 - ✗ stanovení odchylek → nápravná (korekční) opatření



Strukturovanost rozhodovacích problémů

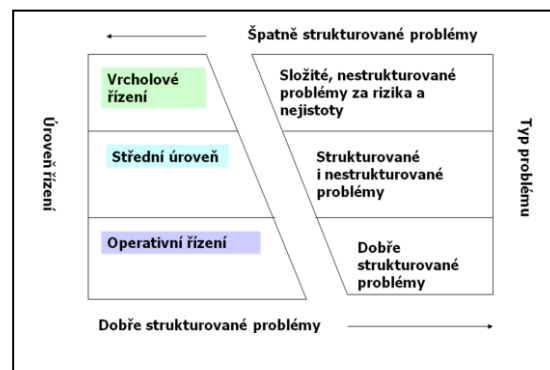
- **Dobře strukturované problémy** – algoritmované, programovatelné, rutinní, opakovatelné
- **Špatně strukturované problémy** – nové, neopakovatelné, tvůrčí přístup, náhodnost změn, obtížná interpretace informací potřebných k rozhodnutí
- Rozhodování za:
 - ✗ **jistoty** – víme s jistotou, který stav světa nastane a jaké budou varianty
 - ✗ **rizika** – víme, jaké budoucí situace mohou nastat, a tím i důsledky variant při těchto stavech, známe i pravděpodobnost těchto stavů
 - ✗ **nejistoty** – známe možné stavy světa, neznáme pravděpodobnost těchto stavů
 - ✗ **neurčitosti** – neznáme možné stavy světa ani důsledky
 - ✗ **krizové situace** – nedostatek informací, času, nedostatečné kompetence

Postupy a nástroje rozhodování závisí na:

- **subjektu** rozhodování – jednotlivec x skupina
- **času** – statické x dynamické, spojitě x diskrétní
- **kritériích** – jedno x více
- **míře určitosti** – za jistoty, rizika, neurčitosti
- **úrovni a závažnosti** – strategické, taktické, operativní
- **důsledcích variant řešení**
- **systémové strukturuje problému** – dobře x špatně strukturovaný
- možnosti algoritmicizace

Prvky rozhodovacího procesu

1. **cíl**
 - ✗ stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému dosaženo, např.:
 - » zvýšení výrobní kapacity
 - » zvýšení kvality
 - » získání nové technologie
 - » proniknutí na nové trhy a/nebo zvýšení podílu na existujících trzích
 - » zvýšení spokojenosti zaměstnanců/zákazníků
 - » snížení nákladů
 - » zvýšení rentability investic
 - ✗ **Cíle rozhodování:** kvantitativní, kvalitativní
2. **kritéria hodnocení variant**
 - ✗ slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant z hlediska dosažení dílčích cílů
 - ✗ Typy kritérií:
 - » **výnosová** – preferují vyšší hodnoty, čím více, tím lépe, zisk
 - » **nákladová** – čím více, tím hůře, náklady
 - » **kvantitativní** – ukazatele, výhoda: jednoznačnost, měřitelnost
 - » **kvalitativní** – agregovanější, širší náplň



3. subjekt rozhodování

- * rozhodovatel:
 - » **jednotlivec** – individuální R, autoritativní, konzultativní
 - » **skupina** – kolektivní rozhodování, hlasování, konsensus
- * **statutární (formální) vs. skutečný (neformální) rozhodovatel**
 - » skutečný výběr technologie proběhne na štabní úrovni, ředitel rozhodne, zda variantu realizovat
- * **brainstorming** – nebránit se žádné myšlence, vyslechnout všechny → vytváření nápadů
- * **metoda delphi** – skupina odborníků, každý odděleně vytváří nápady → poté se kompilují

4. objekt rozhodování

- * část organizace → byl v ní problém formulován, stanovil se cíl řešení
- * rozhodování se **týká**: výrobní program, tržní orientace, org. uspořádání, inovace, financování rozvoje firmy

5. varianty a jejich důsledky

- * varianta
 - » možná akce, která má vést k řešení problému (splnění stanovených cílů)
 - * **tržní orientace**: domácí nebo zahraniční trh
 - * **organizační struktura**: teritoriální, divizionální, pružná
- * důsledky
 - » předpokládané dopady vzhledem ke kritériím hodnocení
 - * **kvantitativní kritéria**: lze stanovit hodnotu

6. stavy světa

- * budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po realizaci varianty a ovlivňují její důsl.
 - » efektivnost investice závisí na jejím využití, budoucí poptávka není známa s jistotou
- * větší počet takových faktorů (faktory rizika, nejistoty) – stavy S dány jejich možnými kombinacemi
- * hrají významnou úlohu při rozhodování za rizika a nejistoty

Rozhodování ZA JISTOTY

- úplné informace – víme s jistotou, který stav světa nastane, jaké budou důsledky variant
- jedno kritérium
- soubor kritérií
- tvorba variant
 - * **známe** varianty
 - * **neznáme** varianty
 - » **existují** postupy – analogie, modifikace
 - » **neexistují** postupy
 - * dobře a špatně strukturované problémy
 - » brainstorming, morfologická analýza, experti

Rozhodování ZA RIZIKA

- Známe budoucí stavy (které mohou nastat) i důsledky a pravděpodobnost nastání
- **Riziko** = veličina → vyjadřuje pravděpodobnost nastání nebo nenastání situace
 - * kvantifikovaná nejistota
 - * 3 dimenze
 - » z hlediska odhadu jeho příčin
 - » z hlediska pravděpodobnosti nástupu nepříznivých okolností
 - » z hlediska hodnot kritérií zvolených pro hodnocení jednotlivých variant
 - * typy rizik
 - » riziko poptávkové
 - » nebezpečí podnikatelského neúspěchu
 - » velikost ztráty
 - * postoj rozhodovatele k riziku (hrozbě)
 - » **averzi** (odpor, nechuť) k riziku – byrokrat, strachopud
 - » **sklon** k riziku – hazardér, fantasta
 - » **neutrální** postoj – realista nebo opatrný
- Nástroje stanovení dopadů rizikových variant
 - * nástroje stanovení dopadů rizikových variant
 - * nástroje redukce souboru rizikových variant
 - * nástroje podporující hodnocení a volbu rizikových variant
 - * modelové procesní normativní přístupy

Základní nástroje stanovení dopadů rizikových variant

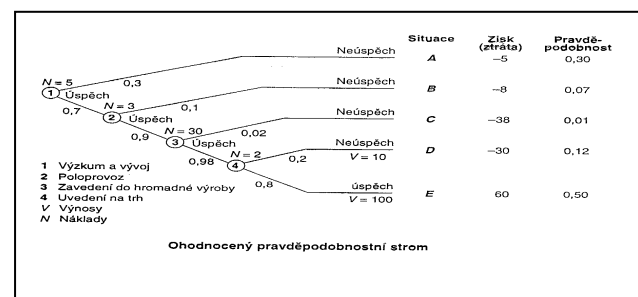
1. Rozhodovací matice

- východisko pro stanovení preferenčních variant
- maticové zobrazení důsledku k danému kritériu
 - » řádky představují: varianty rozhodování (rizikové varianty)
 - » sloupce představují: stavy světa, scénáře
 - » prvky matice tvoří hodnoty zvoleného kritéria hodnocení kvantitativního charakteru pro každou rizikovou variantu a stav světa

2. Pravděpodobnostní strom

- grafický nástroj
- Faktory rizika jsou zobrazeny jako:
 - * **uzly** pravděpodobnostního stromu
 - » zobrazují jednotlivé možné hodnoty rizikových faktorů
 - * **hrany** (vycházející z uzlů)
 - » hrany jsou ohodnoceny pravděpodobnostmi, se kterými nastanou

Pravděpodobnost	P ₁	...	P _i	...	P _n
A ₁	S ₁₁	...	S _{1i}	...	S _{1n}
A ₁₁	U ₁₁	...	U _{1i}	...	U _{1n}
...		...		...	
A _j	U _{j1}	...	U _{ji}	...	U _{jn}
...		...		...	
A _M	U _{M1}	...	U _{Mi}	...	U _{Mn}



3. Strategické scénáře

- nástroje pro TOP MA
- simulace a modelování = scénář (chceme vytvořit scénář stavu světa)
 - ✖ požadavky na scénáře:
 - » věrohodnost
 - » **známé** (jisté věci a trendy) a **neznámé**, tj. klíčové nejistoty
- ✖ poskytují možné obrazy budoucnosti a umožňují neformalizované ohodnocení důsledků variant

4. Simulace monte carlo

- pro řešení rozhodovacích problémů, kde je nemožné analytické řešení
- velké množství proměnných
- čím je počet vzorků větší, tím více se výsledky simulace přibližují pravděpodobnostnímu chování skutečného systému

5. Reálné opce

- ekonomické nástroje → využívají se oblastí investic
- hodnota reálné opce pak představuje veličinu, která zvyšuje čistou současnou hodnotu investiční varianty
- stanovení **hodnoty jednotlivých druhů flexibility**, jejichž nositelem je investiční projekt
 - » tato hodnota je tím větší, čím větší je flexibilita investiční varianty a čím vyšší je nejistota podnikatelského okolí

Nástroje redukce souboru rizikových variant

- mezi nákladní nástroje patří:

1. pravidlo očekávané hodnoty a rozptylu

- ✖ rozhodovatel dává přednost variantě
 - » s vyšší očekávanou hodnotou kritéria hodnocení před variantou s hodnotou nižší
 - » s nižším rizikem před variantou s vyšším rizikem
- ✖ **Očekávaná (střední) hodnota**
 - » optimální je varianta s **↑ očekávanou hodnotu** daného kritéria hodnocení
 - » optimální z hlediska dlouhodobé strategie, nikoliv z hlediska jednotlivého případu

2. pravidlo stochastické dominance

- ✖ navazuje na jiné nástroje měření dopadu rizikových variant, např. Monte Carlo
- ✖ obecně platí, že pravidlo stochastické dominance vyššího stupně umožňuje lepší identifikaci variant s vyšší pravděpodobností úspěchu

Nástroje hodnocení a volby rizikových variant

1. Rozhodovací strom

- jsou složeny z **uzlů** a orientovaných **hran**
- postup je rozložen do více kritérií a etap rozhodování

2. Vícekritériální funkce užítka za rizika

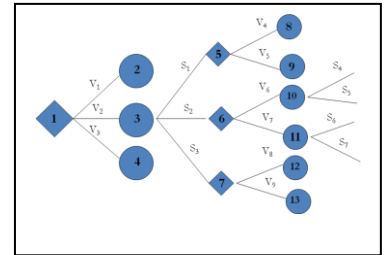
- uživatel se sklonem k averzi,...
- vyplývá z teorie kardinálního užítka (Neumann, Morgenstern)
 - ✖ rozhodovatel preferuje variantu s **↑** očekávaným užítkem před variantou s nižším
- **Víceetapové rozhodovací procesy – postup**
 - ✖ Stanovit kritéria užitečnosti
 - ✖ Stanovit užitečnosti u jednotlivých variant
 - ✖ Vybrat variantu s nejvyšší užitečností

3. Teorie her

- Orientuje se na řešení rozhodovacích problémů
 - ✖ Výsledek má vliv na jednání jednotlivých účastníků
 - ✖ Tzv. **konfliktní problémy** – jednotlivci sledují své zájmy – mohou být v rozporu
- Zdroj nejistoty (rizika) = racionálně jednající protivník

4. Metody tvorby portfolia

- nezaměřuje se na jednotlivé varianty, ale tvorbou souboru variant
- nezaměřuje se na jednotlivé rizikové varianty → cíl = tvorba portfolia (souboru)
- známy očekávané hodnoty zvoleného kritéria hodnocení a rozptylu (směrodatná odchylka)



- **Laplaceovo pravidlo**
 - ✖ stejná pravděpodobnost všech stavů světa
- **Hurwiczovo pravidlo** (koeficient optimismu)
 - ✖ výpočet nejlepší a nejhorší hodnoty kritéria hodnocení
 - » určuje rozhodovatel z intervalu od 0 do 1 ⇒ **koeficient optimismu**
- **Savageovo pravidlo** (minimální ztráty, matice ztrát)
 - ✖ stanoví se ztráty pro každou variantu ⇒ aplikujeme pravidlo maximinu

Modely rozhodovatele:

1. **Racionálně ekonomický model – princip optimalizace**
 - ✖ Hledání optimálního řešení, max. zisku
 - » Znalost všech variant vedoucích k cíli
 - » Znalost všech důsledků
 - » Stanovení užitku
 - » Volba nejlepší varianty
 - ✖ analytický, normativní model
2. **Administrativní model – princip satisfakce**
 - ✖ Časový tlak, omezenost zdrojů
 - » Omezený rozsah informací
 - » Neúplný výčet variant
 - ✖ Deskriptivní model

Předpoklad	model	
	Racionálně–ekonomický	administrativní
Racionalita rozhodovatele	Dokonalá	Omezená
Disponibilní informace	Úplné	Neúplné
Volba rozhodnutí	Optimalizace	Satisfakce
Typ modelu	Normativní	deskriptivní

Kvalita rozhodování

- Výsledky mají kvalitativní charakter, závislé na faktorech rizika a nejistoty

Bariéry rozhodování

- **subjektivní bariéry rozhodování**
 - nemožnost zpracovávat informace, neefektivnost řešení,...
- **objektivní bariéry rozhodování**
 - nekvalita informací, nepružnost organizace, nepřesnost, nejasnost
- **Informace pro rozhodování**
 - ✖ znalosti, zkušenosti a úsudek rozhodovatele jsou nezbytné pro:
 - » efektivní sběr informací
 - možné nedostatky informací:
 - ✖ **irelevantní** (nepodstatné – těžko rozpoznatelné)
 - ✖ **nesprávné** nebo **nepřesné** (specifikace dat včetně přesnosti, uvedení zdrojů dat)
 - ✖ **nejednoznačné** nebo **konfliktní** (prověření zdrojů, získání doplňkových informací)
 - » určení vhodného rozsahu informací
 - » správnou interpretaci získaných informací