

Management a leadership

3. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Rozdíl mezi managementem a leadershipem



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

Rozdíly mezi manažerem a lídrem



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

Manažer a jeho role I



- Manažer je především profese a její nositel, manažer je zodpovědný za dosahování stanovených cílů organizací s využitím disponibilních zdrojů.
- Každý vedoucí pracovník vykonává manažerské činnosti, což jsou typické úkoly řešení v procesu řízení.
- Manažeři se při realizaci řídicích (manažerských) aktivit tak dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí.
- Henry Mintzberg, autor teorie manažerských rolí, říká, že lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci.
- Manažer se díky svým manažerským činnostem dostává do rolí, Henry Mintzberg vymezil deset rolí, které mohou být rozděleny do těchto tří skupin: interpersonální role, rozhodovací role, informační role.

- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority:
 - role představitele;
 - role vůdce;
 - role propojovatele (spojovacího článku).

- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí:
 - role příjemce informací;
 - role šířitele informací;
 - role mluvčího.

Manažer a jeho role III



- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce:
 - role podnikatele;
 - role řešitele problémů;
 - role alokátora zdrojů;
 - role vyjednávače
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli:
 - administrátora;
 - pozorovatele;
 - kontrolovatele úkolů;
 - správce rozpočtů.

Charakter manažerské práce



- Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu.
- Manažerská práce v sobě zahrnuje tak zvané tvrdé a měkké prvky.
- **Tvrdé prvky manažerské práce** představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod.
- **Měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

Styl manažerské práce I



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace.
- Volba konkrétního stylu manažerské práce vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera.
- Zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci.
- Styl práce manažerů není neměnný, ale manažeři svůj manažerský styl mění v závislosti na konkrétní situaci a na konkrétních podmínkách v organizaci.
- Významným faktorem pro práci manažera je povaha externího a interního prostředí organizace, ve kterém manažer působí. Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí.

Styl manažerské práce II



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování).

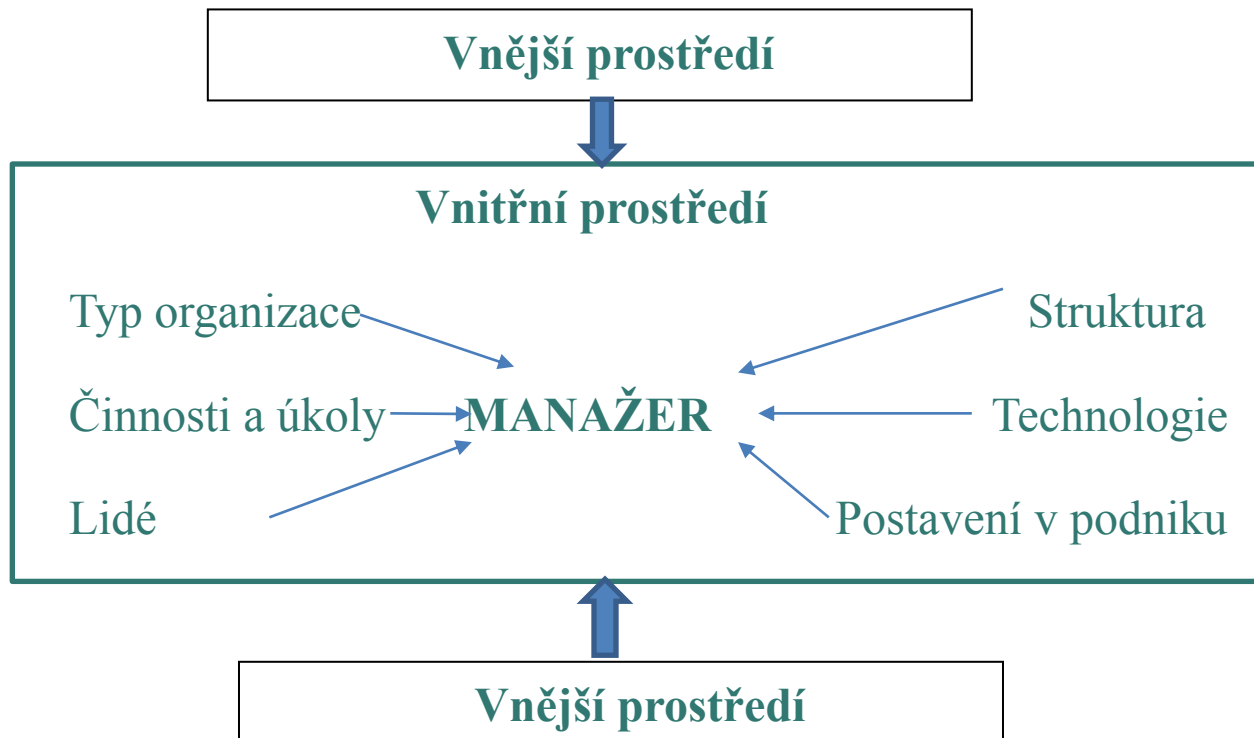
Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

- charakter situace;
- význam, závažnost rozhodnutí;
- rizikovost rozhodnutí a strukturovanost problému;
- osobní charakteristiky manažera;
- postoj podřízených.

Vliv prostředí na práci manažera



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Leadership I



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

Leadership II



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

Role lídra



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

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

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

Formální lídrovství



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



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

McGregorova Teorie XY



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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



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

Autoritativní styl vedení



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

U tohoto stylu vedení můžeme rozeznat následující substyly:

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

Demokratický styl vedení



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

Také u tohoto stylu vedení rozeznáváme dva substyly:

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

Participativní styl vedení



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

Existují zde dva substyly:

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

Delegativní styl vedení



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

Můžeme najít dva substyly:

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



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



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

Manažerská mřížka GRID I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Manažerská mřížka GRID II



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

Manažerská mřížka GRID III



Fiedlerův kontingenční model I



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

Fiedlerův kontingenční model II



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

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení II



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

Hersey a Blanchardova teorie situačního vedení III



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

Moderní styly vedení a motivace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Teorie vedení cesta-cíl I



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

House identifikoval čtyři typy lídrů:

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

Teorie vedení cesta-cíl II



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

Transakční vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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



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

Charismatické vedení



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

Základní osobnostní charakteristiky charismatického lídra jsou:

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

Vizionářské vedení



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

Autentické vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Cíle koučování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Charakteristiky koučování I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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

Charakteristiky koučování II



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

Etapy koučování



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



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

Zásady volby stylu vedení



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

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

Motivace I



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

Motivace II



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

Motivační teorie



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

Rozdělení motivačních teorií



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

Maslowova pyramida potřeb



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

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

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

Maslowova pyramida potřeb



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Teorie tří kategorií potřeb



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

Jedná se o tyto potřeby:

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

Teorie potřeb McClellanda



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

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

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



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

Expektační teorie motivace



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



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

Teorie spravedlnosti



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

Motivační systémy



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

Vnitřní motivace



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

Vnější motivace



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

Požadavky na motivační systémy



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

Manažerské kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Vymezení pojmu kompetence



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

Vybrané definice kompetence I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

Vybrané definice kompetence II



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

Pojetí kompetencí

Všechny definice kompetencí mají dva společné prvky :

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

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

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

Znaky kompetencí



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

Členění kompetencí I



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

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

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

Členění kompetencí II



Podle Hroníka můžeme kompetence členit:

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

Členění kompetencí III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Členění podle předpokládaného pracovního výkonu v určité pracovní pozici:

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

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

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

Členění kompetencí IV



Beneš člení kompetence na:

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

Boyatzis rozlišuje kompetence na:

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

Členění kompetencí V



Armstrong (1999) rozlišuje tyto typy kompetencí:

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

Kompetence lze také rozdělit podle skupiny pracovníků a jejich potřeb:

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

Složky manažerských kompetencí I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Složky manažerských kompetencí II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Složky manažerských kompetencí III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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

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

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

Složky manažerských kompetencí IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Složky manažerských kompetencí V



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

Hierarchický model struktury kompetencí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Životní cyklus manažerských kompetencí



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

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

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

Měření úrovně manažerských kompetencí



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

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

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

Kompetenční model



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

Východiska kompetenčních modelů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Funkční kompetenční model

Funkční kompetenční model je charakterizován těmito body:

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

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

Typy kompetenčních modelů



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

Proces sestavení kompetenčního modelu I



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

Proces sestavení kompetenčního modelu II



Přípravná fáze

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

Fáze sběru dat

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

Proces sestavení kompetenčního modelu III



Fáze analýzy a klasifikace informací

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

Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

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

Ověření a validizace vzniklého modelu

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

Zásady pro sestavení úspěšného kompetenčního modelu



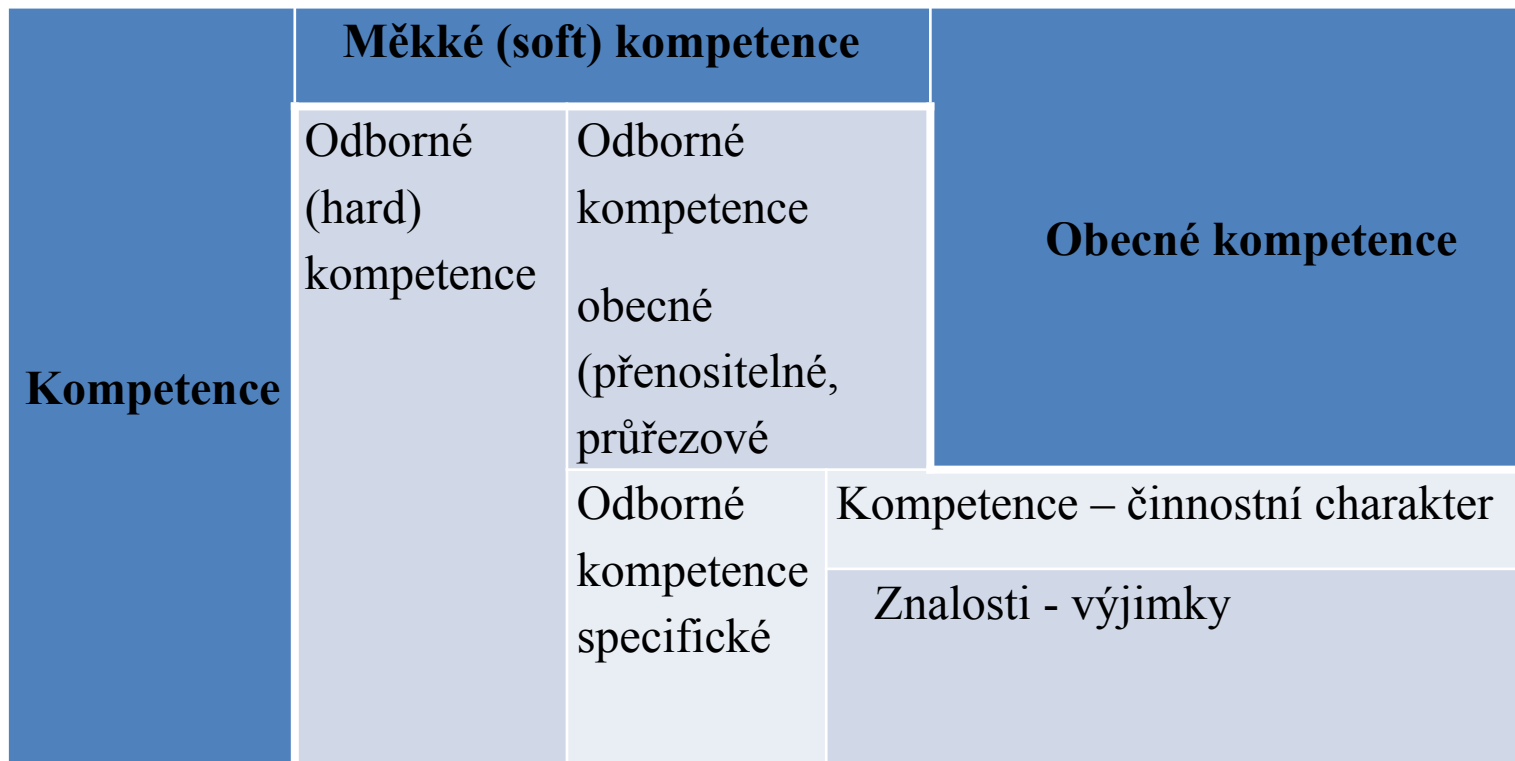
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Příklad kompetenčního modelu MŠMT I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Příklad kompetenčního modelu MŠMT II



Kompetence jsou rozdělené do tří základních typů:

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

Příklad: Kompetenční model pro nově přijatého manažera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

Manažerské techniky a přístupy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Manažerské přístupy



- Manažerské přístupy představují způsob činnosti a zvolené metody práce manažera, především jeho práce se zaměstnanci, vedoucí k dosažení nastavených cílů.
- Vývoj manažerských přístupů do určité míry kopíruje vývoj společnosti.
- Každý manažer si volí svůj přístup na základě různých kritérií, jako jsou třeba podřízení, nastavené cíle, jeho osobní charakteristiky apod.
- Manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

Delegování



- Delegování představuje přenesení určitých úkolů a pravomocí nadřízeného pracovníka na jednoho nebo více podřízených pracovníků. Úkoly a pravomoci s konkrétní funkcí jsou přeneseny spíše dočasně, účelově a podmíněně na konkrétního pracovníka.
- K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkolu, za něž jsou odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z rozličných důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.
- Delegování je dlouhodobý proces, který je založen především na důvěře manažera ve svého podřízeného nebo kolegu. Jedná se dlouhodobý proces, jelikož je chápán jako investice do pracovníka, jejíž návratnost se projeví až po delší době. Z tohoto pohledu je delegování chápáno nejen jako nástroj předávání úkolů a pravomocí, ale také jako nástroj motivování a rozvíjení pracovníků.

Míra delegování



Důležité je dosažení rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Z tohoto pohledu můžeme rozeznávat určitou míru delegování, jak to uvedl:

- manažer přiděluje úkoly, ale vše má pod kontrolou;
- manažer poskytuje konkrétní instrukce a stále prověřuje práci;
- manažer stručně informuje pracovníka a pravidelně prověřuje práci;
- manažer poskytuje pracovníkovi všeobecné pokyny a určitou volnost a vyžaduje zpětnou vazbu;
- manažer pověřuje pracovníka, aby sám řídil plnění úkolu.

Cíl delegování

Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj organizace.

K dílčím cílům delegování, a potažmo výhodám delegování, patří:

- podpora efektivního využití času a úspora času manažerovi pro řešení významnějších úkolů;
- podpora rozvoje schopností a dovedností manažera;
- zvyšování nároků na podřízené a posilování pocitu spoluodpovědnosti podřízených za chod organizace;
- diagnostika schopností podřízených a možnost jejich objektivního hodnocení a kontroly;
- příprava případné personální náhrady;
- sebediagnostika manažera vlastní nenahraditelnosti nebo nepostradatelnosti.



Proces delegování



Vlastní **proces delegování** zahrnuje tyto kroky (Koontz et al., 1993):

- věcná stránka – řešení problém „komu“ a „co“ delegovat - znalost podřízených a jejich kvalifikační předpoklady;
- formální stránka – řeší problém „jak“ delegovat – znalost struktury osobnosti podřízených;
- předmět procesu delegování – jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoci.

Efektivní delegování podle Koubka (2007) vyžaduje (Koubek, 2007) analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. Analýza práce manažera spočívá v analýze pracovních povinností a odpovědnosti manažera a na základě této analýzy manažer může specifikovat úkoly vhodné a nevhodné pro delegování.

Činnosti vhodné k delegování



- rutinní práce;
- práce, které jiní dokážou udělat lépe, rychleji a ekonomičtěji;
- drobné a opakující se úkoly, které dělá manažer nejčastěji a zpravidla zabírají velkou část dne;
- práce umožňující rozvoj a zvýšení motivace podřízených;
- činnosti oživující rutinní práci podřízených;
- činnosti, které učiní práci podřízených komplexnější.

Činnosti nevhodné k delegování



- práce obsahující důvěrné informace;
- úkoly velmi důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen sám manažer;
- nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni;
- úkoly, které jsou bezvýhradnou povinností manažera, i když jsou nepříjemné;
- delikátní odpovědnost;
- vágně nebo špatně definované úkoly.

Plánování delegování



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

Plánování delegování



Etapa plánování delegování zahrnuje stanovení cílů, dílčích termínů a úrovně, rozhodovací pravomoci, co se může a bude delegovat. Na to navazuje výběr osob nejvhodnější k delegování určitého úkolu. Při výběru vhodné osoby měly vzít v úvahu tyto okolnosti:

- Přísluší delegovaná práce určité funkci?
- Kdo má zájem a schopnosti?
- Pro koho bude delegovaná práce novou „vzpruhou“?
- Komu delegovaný úkol pomůže v jeho růstu?
- Kdo byl přehlédnut při delegování v minulosti?
- Kdo má čas?
- Kdo je připraven pro povýšení?

Dále je nutno si stanovit požadavky na znalosti a dovednosti kandidáta a zvážit jeho možnosti a schopnosti.

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelná ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace. Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým.
- **Pracovní skupina** představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně.
- Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny. Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.
- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni

Týmová práce



- Týmová práce, a tudíž i řízení týmů, je uplatnitelné ve všech organizacích bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření. Je ale také potřeba si uvědomit, že týmová práce není nadřazena ostatním formám organizace. Je potřeba rozpoznávat pracovní skupinu a tým.
- **Pracovní skupina** představuje skupinu kolegů, kteří pracují společně.
- Zatímco v týmu lidé skutečně spolupracují, mají společné cíle a společně chápou to, jaké úkoly mají být splněny.
- Týmová práce je postavena na synergii, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou značně převyšují hodnoty, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně.

Týmy I



- Tým je skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.

Rozlišujeme dvě podoby týmů:

- **pracovní týmy** – spolupracují neustále a existují dlouhou dobu a podléhají více či vysoké fluktuaci;
- **přechodné týmy** – vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle, typickými příklady jsou projektové týmy nebo pracovní skupiny na zlepšování kvality.

Pozitivní vývoj týmu závisí na dvou skupinách faktorů, a to na:

- **Tvrdé faktory jako předpoklad** znamená, že musí být možná spolupráce s dostatečnou komunikací, skupina nesmí být moc velká a rámcové podmínky musí souhlasit.
- **Měkké faktory jako základ** předpokládají, že kolegové musí mít zájem na dobré spolupráci, musí být sami ochotni angažovat se ve společné věci.

Týmy II



- Ideální počet členů týmu je pět až sedm.
- Při menším počtu se efekt synergie plně nerozvine, a v případě více osob nastává problém s komunikačními a schvalovacími procesy z důvodu ztráty času.
- Kritický není počet členů týmu, ale výběr jednotlivých členů, jelikož toto přímý vliv na výkon týmu a naplnění cíle týmu.
- O úspěchu týmu nerozhoduje pouze odbornost, erudovanost jednotlivých členů týmu, ale také jejich osobnost a vlastnosti členů týmu.
- Hovoříme o kompetencích členů týmů a rozděluje na skupinu základních kompetencí a odborných kompetencí.
- Mezi **základní kompetence** patří základní požadavky pro týmovou práci, tj. sociální dovednosti (schopnost komunikace nebo přesvědčování) a osobní vlastnosti (zaujetí pro práci, kreativita).

Týmy III



- K **odborným kompetencím** jsou přiřazeny výkonnostní požadavky, tj. odborné kompetence (odborné znalosti a dovednosti) a metodické kompetence (technika prezentace nebo moderace).

Opravdu důležité při týmové práci jsou **týmové schopnosti**, mezi které se zařazují následující:

- pozitivní postoj k týmové práci;
- myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost;
- frustrační tolerance – zvládnutí situace v případě, že jsou návrhy jednoho člena týmu zamítnuty;
- schopnost přijmout kritiku;
- schopnost a ochota učit se.

Týmové role podle Belbina



- týmový vedoucí (koordinátor, předseda);
 - pomocník (realizátor, tahoun) – praktický pracovník dělající práci dobře, je disciplinovaný, drží se zvyklostí a jasných struktur;
 - kreativec (inovátor, chrlič) – vymýšlí nové nápady, potřebuje volný prostor, rutinní práce mu nevyhovuje;
 - správce zdrojů (schánil, vyhledávač zdrojů) – je schopen obstarat zdroje a informace;
 - tvůrce (formovač, rejža) – jsou často svou povahou vůdci, nabírají si sami úkoly a dokážou rozhybat váhavé členy týmu, musí mít dostatek volného prostoru;
 - pozorovatel (vyhodnocovač, rejpal) – analytik schopen logicky spojovat věci a vyvažovat proti sobě argumenty;
 - týmový pracovník (hasič) – dělá jim radost pracovat na věcech a musí spolupracovat s ostatními;
 - testovač kvality (dotahovač) – zabývá se kvalitou výsledků, výstupů.
-

Fáze vývoje týmu



- **orientace** – členové týmu se vzájemně pozorují, zkoušejí prozkoumat okolí a orientují se ve vzniklé situaci, vládne zde velká nejistota a lidé se chovají spíše pasivně, členové týmu se na začátku hodně orientují na vedoucího a očekávají od něj, že vezme situaci do svých rukou;
- **konfrontace** – členové se aktivně zapojují do dění v týmu a otevírají se, vyjadřují své názory a myšlenky, dochází zde ke konfrontaci s názory ostatních a vznikem různých sporů a rozmíšek;
- **organizace** – tým se dostává do určité stabilní situace, členové se otevírají a účastní se rozhovorů a diskuzí, převládá snaha o harmonii a řešení nastavených úkolů;
- **integrace** – dochází ke kombinaci silných stránek jednotlivých členů týmu, hledá se optimální řešení úkolu, nastavují se pravidla hry, tým si vytváří své normy a rozděluje si role;
- **odchod** – dochází k rozpuštění pracovního týmu.

Výhody týmové práce



- Práce je zábavnější v kolektivu.
- Vzájemné doplňování nedostatků, pomáhání si.
- Zlepšování díky výměně vzájemných znalostí a zkušeností.
- Zvyšování výkonů díky soutěživosti.
- Psychicky horší nedodat požadovaný úkol, když na člověka spoléhají ostatní.
- Více hlav, více nápadů a úhlů pohledu.
- Přenášení pozitivního přístupu na ostatní (nevýhody – negativního přístupu, demotivace).
- Poznávání nových lidí.
- Rozdělení povinností – zkrácení času a dělba práce.

Nevýhody týmové práce



- Výkon týmu může brzdit nebo ohrozit člen týmu, pokud měl zadaný klíčový úkol, a nesplnil jej.
- Sdílení odpovědností, často za splnění odpovídají všichni.
- Nižší motivace odvést výbornou práci, když si úspěch rozloží mezi všechny.
- Příliš velké týmy často náročné na vedení a přináší menší výkonnost.
- Zahálení (i nechtěné) díky sociální vazbám – začneme si povídat a najednou je hodina pryč.
- Rozpad týmu při povahově/osobnostně nevhodném složení – lidé spolu nedokáží pracovat.
- Hrozí rozpad ale i při příliš vhodném složení – milostné vztahy – rozchod – problémy (pokud má tým delší trvání).
- Potřeba neustálé komunikace – občas a s některými lidmi to může být náročné.
- Některým lidem práce v týmu nemusí vyhovovat.

Management by Objectives MBO I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jedním z manažerských přístupů, který byl formulován už v polovině minulého století P. Druckerem, je Management by objectives, ve zkratce MBO, řízení podle cílů.
- Jedná se o zvláštní participativní přístup managementu, který se snaží spojit cíle organizace s výkonem a rozvojem jednotlivých zaměstnanců.
- Základem systému, jak říká samotný název tohoto přístupu, je řízení podle cílů.
- Základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.
- Metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.

Management by Objectives MBO II

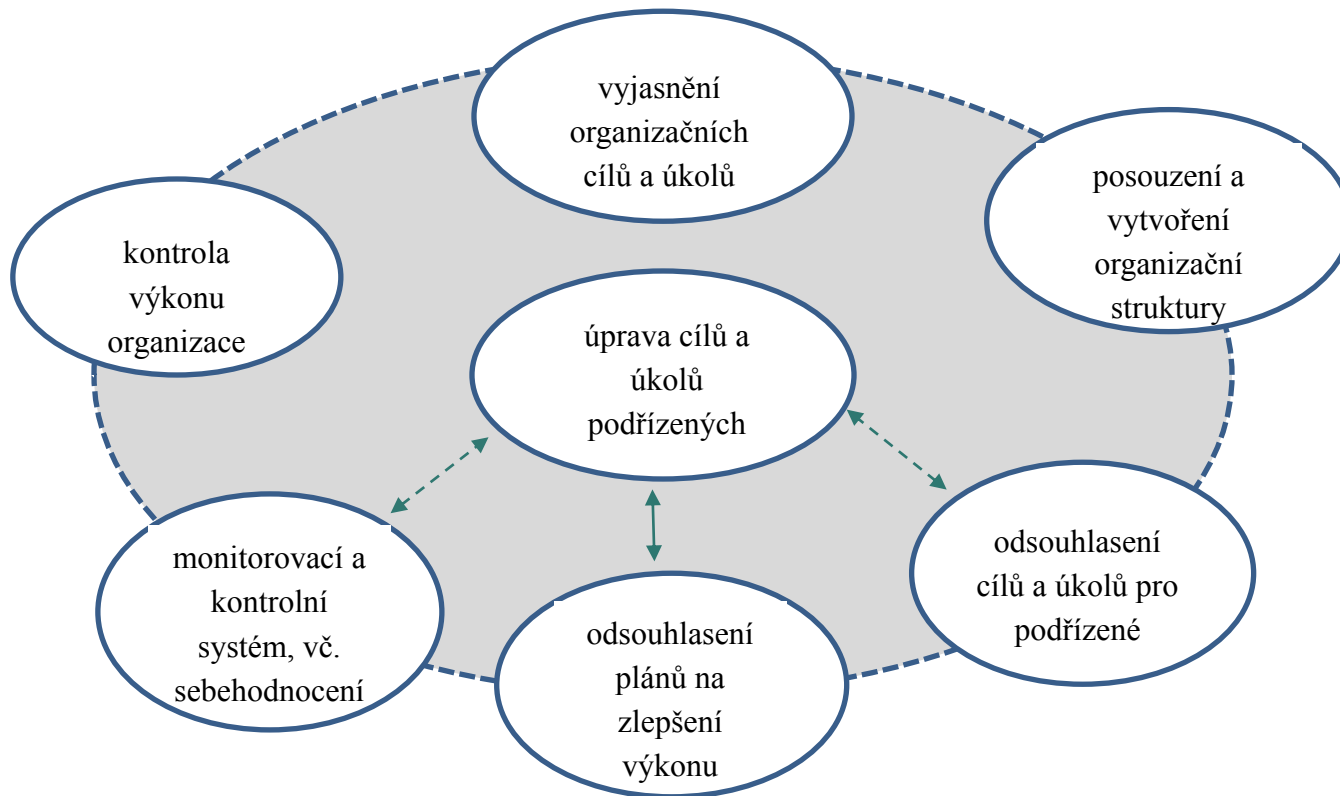


- MBO představuje cyklus vzájemně propojených aktivit.
- K zajištění efektivity přístupu MBO je potřeba, aby byl spojen s efektivním a fungujícím systémem odměn a postup, který umožňuje zohlednit příspěvek a výkon na úrovni podřízených.
- Systém MBO znamená, že podřízeným je zadán konečný cíl, v podobě konečného úkolu a výsledků, jakých má být dosaženo.
- Stanovený cíl, resp. úkol, není vynucován, ale navrhován a schvalován ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.
- Přístup MBO je velmi zajímavým přístupem, který je určen téměř pro všechny organizace a umožňuje aktivně zapojovat zaměstnance a podporovat jejich odpovědnost. Tím je také posilována loajalita zaměstnanců vůči organizaci.

MBO jako cyklus aktivit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Předpoklady úspěšného programu MBO



K tomu, aby byl program MBO úspěšný, tak vyžaduje tyto předpoklady:

- angažovanost a aktivitní podpora top managementu;
- dohled odborníka na chod systému a porozumění všech zaměstnanců;
- pozornost určená klíčovým úkolům, směrným číslům a standardům výkonu;
- cíle pro organizaci výnosné, jasně definované, reálně dosažitelné a schopné zaměření;
- skutečnou účast zaměstnanců na schvalování cílů a úkolů;
- naladění a zájem ze strany zaměstnanců a efektivní týmová práce;
- vyhýbat se nadměrnému množství kancelářských prací a zvyklostem vedoucí k mechanickému přístupu;
- udržování hybné síly systému.

Metoda Balanced Scorecard



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

Základní charakteristiky metody BSC

Základní charakteristiky konceptu BSC Marinič shrnuje takto:

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

Perspektivy metody BSC



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

Perspektivy metody BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Perspektivy a měřítka BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Proces aplikace metody BSC



Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích:

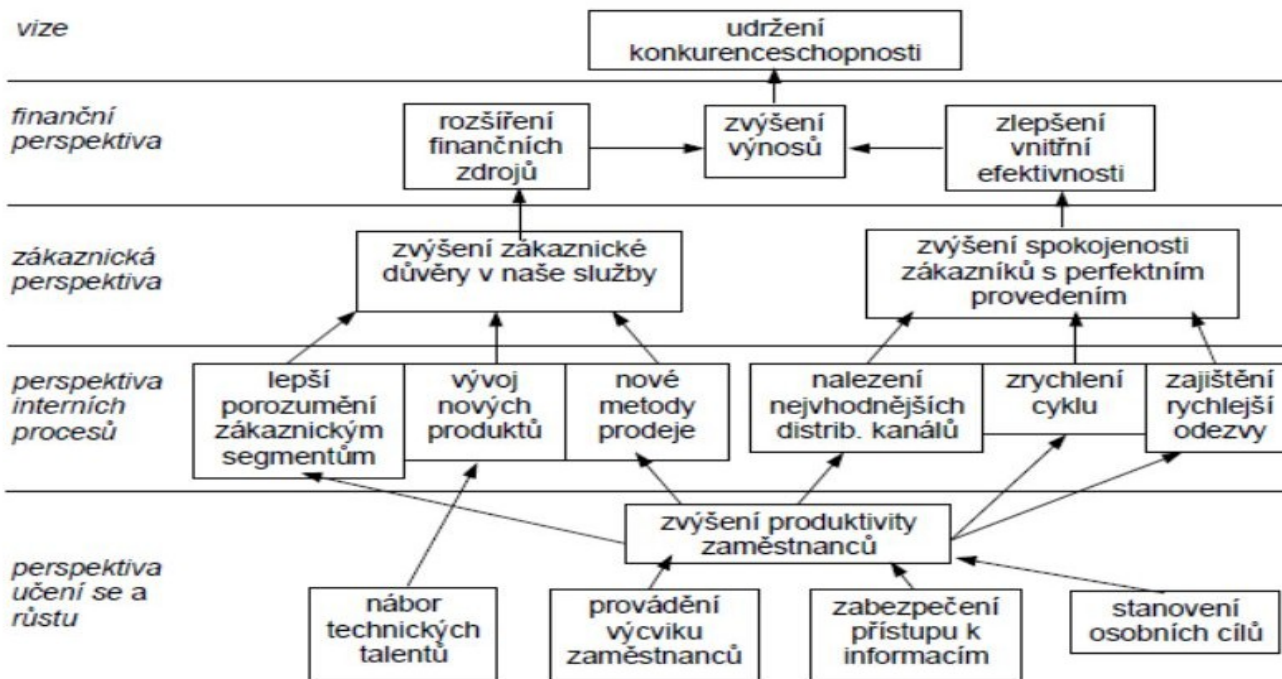
- stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);
- propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených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

Sestavení metody BSC



- Zhodnocení vize a mise
- Vymezení strategických oblastí – míra podílu na naplňování mise a vize
- Stanovení strategických cílů ve strategických oblastech
- Provázání strategických cílů
- Sestavení strategické mapy
- Stanovení relevantních ukazatelů pro strategické cíle
- Interpretace ukazatelů v jednotlivých oblastech – způsob vyhodnocení, stanovení míry uspokojení
- Implementace BSC
- Metody měření strategických cílů
- Hodnocení ukazatelů

Příklad využití strategické mapy v BSC



Manažerské techniky a přístupy II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Time management



- **Time management** je přístup k efektivnímu řízení a využívání pracovního času.
- Time management je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, které napomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti života tak, aby bylo možné optimálně a smysluplně využívat čas, který máme k dispozici.
- Jedná se v podstatě o přístup k efektivnímu hospodaření s časem.
- Řízení času je velmi důležité, a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro běžné pracovníky.
- Důležitost tohoto přístupu je vidět především v poslední době, kdy jsou kladeny na zaměstnance vysoké nároky spojené se vzděláváním, rozvojem jejich schopností a dalšími nároky.

Generace Time managementu



Můžeme rozlišit čtyři generace time managementu, které vznikaly postupně v závislosti na přístupu k času:

- **1. generace: Co dělat?** – cílem bylo vytvoření seznamu úkolů, které bylo třeba vykonat, přičemž nebyla rozlišována jejich důležitost;
- **2. generace: Co a kdy dělat?** – dochází k přiřazování časového údaje k úkolům a povinnostem bez označení práce s prioritou;
- **3. generace: Co, kdy a jak dělat?** – propracovaný přístup k plánování času zahrnující určení priorit, vlastních hodnot, zabývající se stanovením cílů a denním plánováním;
- **4. generace – Člověk** – pozornost věnována samotnému člověku a uspokojení jeho potřeb, základními principy jsou: člověk je více než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část.

Plánování času



- Významnou a neoddělitelnou součástí Time managementu je plánování času.

Podle P. Druckera je pro efektivitu manažerů vhodné rozdělit plánování do těchto fází:

- zaznamenání času – časové snímky dne;
- řízení času – na základě časového snímku dne jsou neproduktivní činnosti rozděleny do těchto kategorií:
 - činnosti, které není třeba vůbec dělat, a můžeme se jich zbavit;
 - činnosti, které může dělat stejně dobře nebo lépe někdo jiný;
 - činnosti, jejichž vykonáváním mrhá pracovník časem jiných lidí.
- slučování času – nastavení dostatečně velkých časových úseků.

Nástroje plánování času



- zaznamenávat a rozpracovávat priority, cíle, úkoly, činnosti
- plánovat pomocí kalendáře od roční až po denní úroveň
- pohotově zachytit nápady a různé poznámky
- připravovat se na jednání a provádět jeho záznam
- přehledně uchovávat adresy, telefonní čísla a další údaje
- shromažďovat informace (modely různých projektů, atd.)
- uchovávat kreditní karty, diskety, vizitky
- vést evidenci financí, postřehů, zážitků atd.
- mít plánovací systém neustále u sebe
- podporovat vlastnosti naší mysli – to je asociační vazby a kombinační schopnosti
- nadhled – ten je podmínkou pro udržení rovnováhy

Optimální rozložení času v běžném pracovním týdnu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Pracovní činnosti – $1/4$ týdenního času, tj. 42 h. (5x8)
- Rodina a komunitní činnosti – $1/4$ týdenního času, tj. 42 h.
- Osobní činnosti – $1/6$ týdenního času, tj. 28 h.
- Klidové činnosti – $1/3$ týdenního času, tj. 56 h. (7x8)
- Proces plánování času, jehož součástí je analýza využívání času, umožňuje určit největší zloděje času, tedy činnosti nebo osoby způsobující plýtvání časem.

Zloději času



Interní zloději času

- Nedostatečná organizace
- Odkládání
- Neschopnost říci „ne“
- Nedostačující zájem
- Vyhaslost

Externí zloději času

- Návštěvníci
- Telefon
- Pošta
- Čekání
- Porady a jednání

Techniky řízení času



- Na základě zjištění ohledně práce a využívání času je možné použít některou z technik řízení času.

Mezi nejběžněji používané **techniky řízení času** patří:

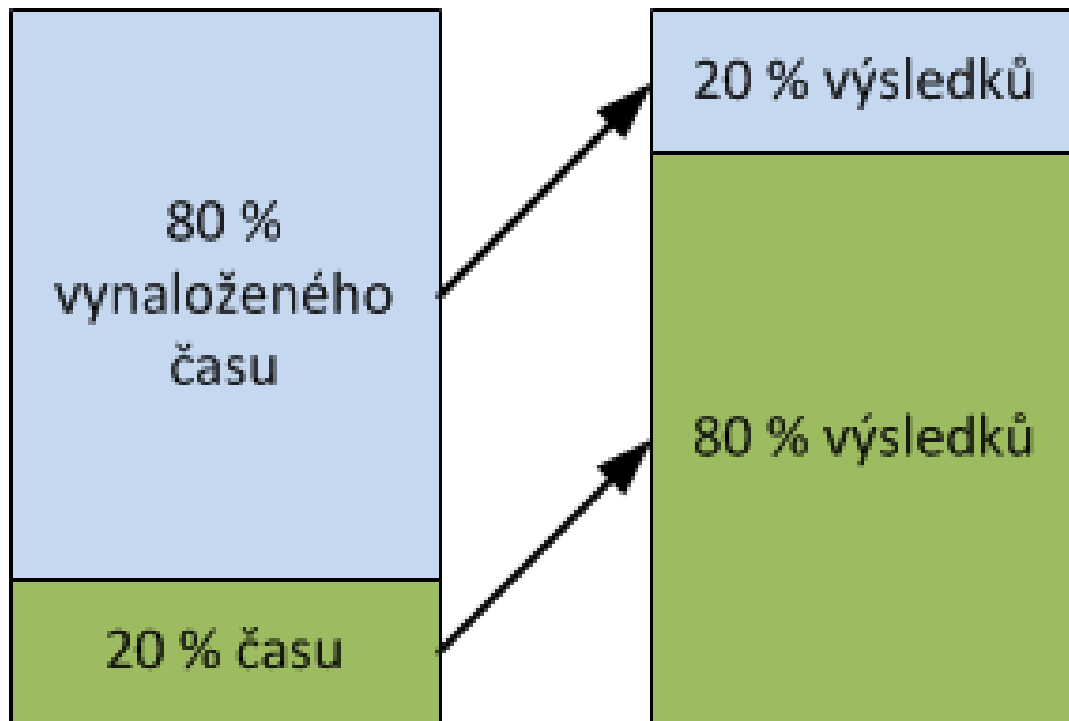
- delegování;
- Paretovo pravidlo – rozdělení času na základě Paretova pravidla 80/20: 20% vynaloženého času na konkrétní aktivity přinese 80% výsledků;
- analýza ABC – seřazuje úkoly do kategorií A, B, C na základě Paretova pravidla;
- Eisenhowerův princip – rozdělení úkolů do skupin podle toho, nakolik přispívají k dosažení cílů na: A důležité a nutné, B důležité, C nutné, D ani důležité ani nutné.

Paretovo pravidlo



- Jedná se o princip využívaný hojně nejen v time managementu, ale i v jiných souvislostech.
- S jeho formulací přišel na začátku 20 století italský ekonom Vilfredo Pareto. Pracuje s jednoduchým poměrem 80 : 20. Pareto původně tvrdil, že 80% bohatství kontroluje 20% lidí.
- Z pohledu time managementu to pak znamená, že 80% času ve výsledku přináší pouze 20% výsledků.
- Samozřejmě, že tento poměr nikdo neplatí naprosto přesně, ale je důležité je zamyslet se, jestli opravdu plnění všech úkolů a povinností má stejný efekt.
- Praxe ukazuje, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 % činností, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící práce je tak vykonávána s největším efektem.

Paretovo pravidlo



ABC analýza



- ABC analýza vychází z důležitosti úkolů.
- Jsou členěny do tří skupin podle jejich důležitosti s přihlédnutím k plnění profesionálních a osobních cílů.
- **Skupina A** – prioritní úkoly – manažer by je měl bez odkladu vykonat sám, představují přibližně 15 % z celkových úkolů, avšak na výsledcích se podílí až 65 %. Jedná se tedy o úkony zásadní a jejich řešení rozhoduje o úspěšnosti manažera.
- **Skupina B** – úkoly důležité – je možné jich část delegovat na podřízené. Podíl na celkových úkolech i výsledcích se pohybuje kolem 20 %.
- **Skupina C** – úkoly nedůležité – mají nejmenší hodnotu pro splnění cílů manažera, například administrativa a další rutinní práce. Patří sem 65 % veškerých činností, na výsledcích se podílí ale jen 15 %. Manažer je deleguje na podřízené, pouze ve výjimečných případech je vykonává sám.

Eisenhowerův princip I



- **Eisenhowerův princip** (anglicky **Eisenhower's Urgent or Important Principle**) je technika určování priorit v rámci (sebe) organizování - rozhodovací práce manažera (typicky vrcholového, například CEO), kterou vypracoval Dwight Eisenhower.

Pomáhá vytrdit denní úkoly na ty podstatné a nepodstatné. Úkoly dělí podle **důležitosti a naléhavosti**:

- **Důležitost úkolu** – jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. Pomáhá dosáhnout cílů organizace?
- **Naléhavost úkolu** – jak je daný úkol časově naléhavý - tedy jak rychle musí být vyřešen.

Eisenhowerův princip II



Výsledkem jsou následující kombinace úkolů rozdělena do čtyř kvadrantů:

- **I. Důležité a zároveň naléhavé** – jedná se o krizové situace a neodkladné problémy, manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
- **II. Důležité a nenaléhavé** – se patří všechno, co je třeba udělat – v podstatě prevence krizových situací předtím než vzniknou, pokud to manažer neřeší, mohou se dostat do prvního kvadrantu, jde o denní úkoly, plánování i kontrolu úkolů. Tyto úkoly lze delegovat
- **III. Nedůležité, ale naléhavé** – sem patří naléhavé či nepředpokládané události nebo vyrušení (telefonáty, emaily atd.); tyto úkoly je možné delegovat.
- **IV. Nedůležité a zároveň nenaléhavé** – těmto činnostem je třeba se vyvarovat, jsou často předmětem prokrastinace. Je třeba vytvořit opatření, například pravidla rozhodování či pravomocí, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával

Eisenhowerova matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Pravidla řízení času



- je žádoucí vypracovat přehled úkolů a činností, které subjekty vykonávají
- určit priority - určit důležitost jednotlivých aktivit
- příbuzné aktivity soustředit (agregovat) do stejných úkolů
- denní plán a časový rozsah aktivit by měl vycházet dlouhodobých plánů
- každý den zařadit něco pro radost, ale nic důležitého neodkládat
- denní plán sestavit den předem a počítat v něm s malou rezervou
- stanovit dobu trvání porad a návštěv
- vyhýbat se přerušování práce a úkoly dokončovat
- tvořivé úkoly konat v nejproduktivnější době (mezi 9-12 hod.)
- naučit se analyzovat zloděje času a snažit se je odstranit
- na konci dne vyhodnotit splnění plánu
- po skončení práce se odpoutat od myšlenek na ni

Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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

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

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

Interkulturní kompetence I



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

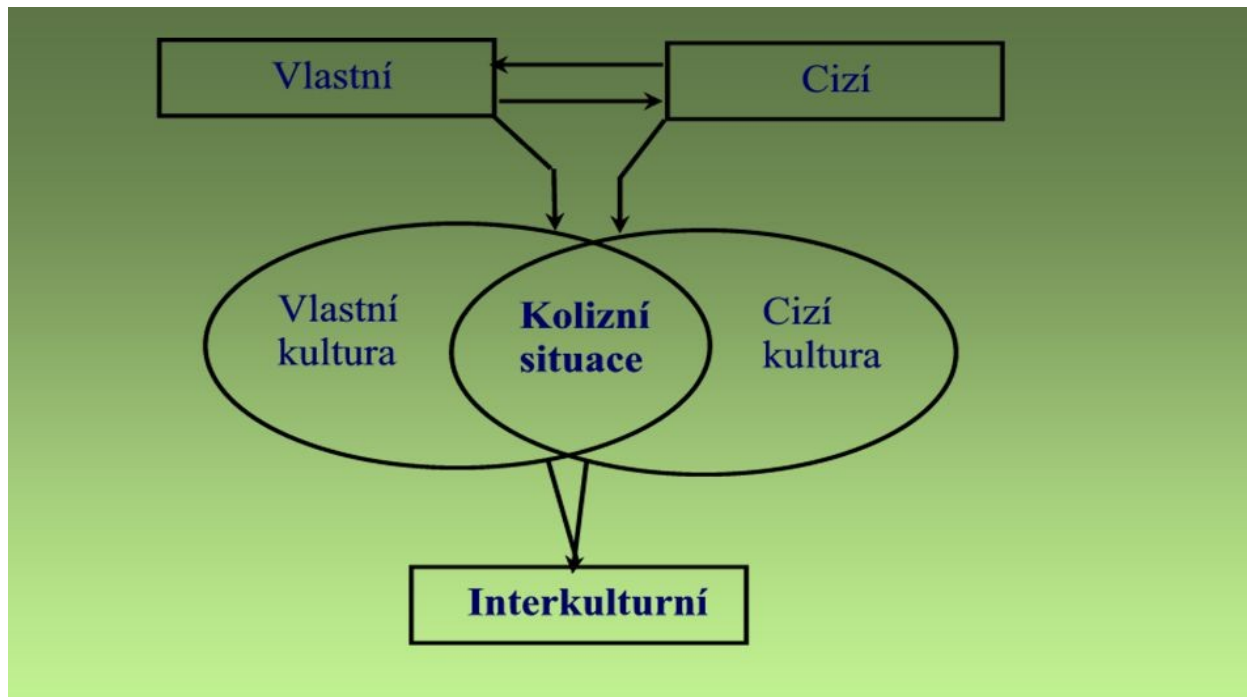
Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

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

Interkulturní kompetence



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Interkulturní kompetence II



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

Interkulturní kompetence III



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

Typy mezinárodních manažerů



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

Typy chování mezinárodních manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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

Americký management



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

Charakteristiky amerického managementu



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

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

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

Japonský management I



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

Japonský management II



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

Charakteristické znaky japonského managementu I



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

Charakteristické znaky japonského managementu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Charakteristické znaky japonského managementu III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

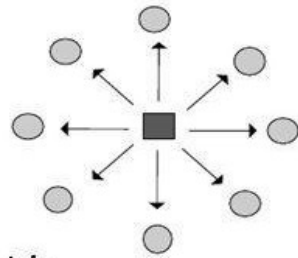
- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří:
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi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

EPRG model

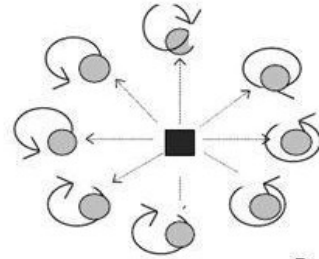


- Perlmutter vyvinul tzv. EPRG model, jehož prostřednictvím popsal čtyři základní způsoby manažerských přístupů na mezinárodních trzích: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický.
- **Etnocentrický přístup** je typický rozhodujícím vlivem mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna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

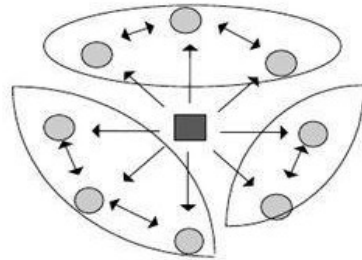
EPRG model



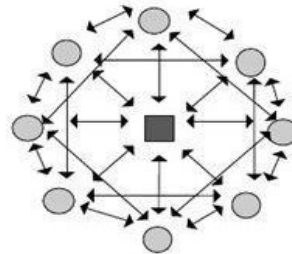
Ethnocentric



Polycentric



Regiocentric



Geocentric