

**UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

**ÚVOD DO TEORIE MANAGEMENTU
A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Slavomil Fischer

**UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

Tvorba tohoto studijního textu je spolufinancována Evropskou unií a státním rozpočtem České republiky.

**ÚVOD DO TEORIE MANAGEMENTU
A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

PhDr. Slavomil Fischer, Ph.D., M.B.A.

OBSAH :

ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU	7
1.1. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ TEORIE A PRAXE MANAGEMENTU	8
1.1.1. MANAGEMENT A JEHO DEFINICE	8
1.1.2. MANAGEMENT A JEHO FUNKCE	9
1.1.3. MANAGEMENT A JEHO CHARAKTER	13
1.1.4. MANAGEMENT A JEHO ZÁKLADNÍ ÚROVNĚ	13
1.1.5. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	15
1.1.6. MANAŽERSKÉ ROLE	18
1.1.7. MANAŽERSKÁ PRÁCE A JEJÍ ROZMĚR	20
SOUHRN KAPITOLY	23
LITERATURA	24
1.2. VÝVOJ MANAGEMENTU A JEHO TEORIE A OSOBNOSTI	25
1.2.1. KLASIFIKACE VÝVOJE Z HLEDISKA ČASU	25
1.2.2. KLASIFIKACE VÝVOJE Z HLEDISKA OBSAHU ŘÍZENÍ	27
Klasický přístup	27
Psychosociální přístup	30
Procesní přístupy	32
Systémové přístupy	33
Kvantitativní (matematické) přístupy	34
Pragmatické a empirické přístupy	34
Operační (procesní) přístupy	35
SOUHRN KAPITOLY	36
LITERATURA	37
1.3. ÚVOD DO TEORIE OPERAČNÍHO MANAGEMENTU	38
1.3.1. OPERAČNÍ MANAGEMENT	38
1.3.2. OPERAČNÍ MANAGMENT JAKO PROCES A SYSTÉM	39
1.3.3. MATEMATICKÉ MODELY A JEJICH VÝZNAM	42
SOUHRN KAPITOLY	44
LITERATURA	45
2. VYBRANÉ PROBLÉMY MANAŽERSKÉ PRAXE	46
2.1. ORGANIZOVÁNÍ	47
2.1.1. POJEM A VÝZNAM ORGANIZOVÁNÍ	47
2.1.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A JEJICH TVORBA	50
Organizační struktury podle hlediska sdružování činností	52
Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci	55

Organizační struktury dle míry delegace pravomoci	58
Organizační struktury podle členitosti (počtu podřízených).....	59
Organizační struktury podle časového trvání	60
2.1.4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU A VÝBĚR ORG. STRUKTUR..	61
SOUHRN KAPITOLY	65
LITERATURA	66
2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	67
2.2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM	67
2.2.2. VÝVOJ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	70
2.2.3. ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	72
2.2.4. PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ÚKOLY	74
2.2.5. PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE	78
2.2.6. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	79
2.2.7. PERSONÁLNÍ FUNKCE (ČINNOSTI)	80
SOUHRN KAPITOLY	82
LITERATURA	83
2.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	84
2.3.1. VÝZNAM, FUNKCE A CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	84
2.3.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	87
2.3.3. ZÁSADY PRO TVORBU SYSTÉMU A REALIZACI HODNOCENÍ ..	93
2.3.4. POSTUP A ZÁSADY PŘI REALIZACI HODNOCENÍ	95
2.3.5. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY REALIZACE HODNOCENÍ	100
2.3.6. KRITÉRIA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	102
SOUHRN KAPITOLY	108
LITERATURA	109
2.4. VYBRANÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	110
2.4.1. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ	110
Druhy konfliktů	112
Taktika vyjednávání a vyjednávací styly	112
2.4.1. EFEKTIVITA STYLŮ ŘÍZENÍ	115
Řídící styly	117
Situační vedení	118
2.4.1. DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ	119
SOUHRN KAPITOLY	122
LITERATURA	123
POUŽITÁ LITERATURA	124

ÚVOD

Vážení studenti a čtenáři,

Studijní opora je určena účastníkům studia vzdělávání a rozvoj dospělých. Můžete ji využívat pro svou přípravu na složení zkoušek předmětů Úvod do teorie managementu, Řízení lidských zdrojů (personální management). Rovněž jej lze využít pro předmět Vedení lidí v organizaci. Studijní text obsahuje základní pojmy a údaje ze studované problematiky, a kromě toho i otázky a úkoly k ověření zvládnutí daného učiva. Po prostudování vlastního textu se pokuste odpovědět na dílčí otázky, buď přímo, nebo vyhledáním odpovědi v textu. Pro lepší orientaci jsou úkoly označeny symboly. Doporučuji Vám úkoly řešit písemně. V textovém materiálu najdete i odkazy na doporučenou literaturu, která má sloužit k rozšíření studia daného předmětu.

Slavomil Fischer

Vysvětlivky symbolů:



Vysvětlete



Napište



Seminární práce



Vyhledejte v literatuře



Nakreslete

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MANAGEMENTU



Úvodní podněty uvádějící do problematiky:

- Než se pustíte do studia této kapitoly, pokuste se charakterizovat a vyjádřit k níže uvedeným pojmům. Pokud budete potřebovat pomoc, najdete ji v textu této kapitoly a v doporučené literatuře, která je uvedena na stranách 24,37,45.



management –

manažer –

manažerské funkce a role -

manažerské dovednosti –

významné osobnosti managementu –

manažerské teorie a koncepce –

procesy v managementu -

operační management -



Osnova:

- 1.1. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ TEORIE A PRAXE MANAGEMENTU
- 1.2. VÝVOJ MANAGEMENTU A JEHO TEORIE A OSOBNOSTI
- 1.3. ÚVOD DO TEORIE OPERAČNÍHO MANAGEMENTU

1.1. PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ TEORIE A PRAXE MANAGEMENTU



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Definovat pojem management.
2. Vysvětlit jaké jsou základní manažerské funkce a uvést jejich stručnou charakteristiku.
3. Charakterizovat úrovně managementu.
4. Charakterizovat manažerské role a dovednosti.
5. Poukázat na rozměrnost práce manažera.

1.1.1. MANAGEMENT A JEHO DEFINICE

Pojem management již v českém prostředí zdomácněl. Bývá často požíván ve své původní anglické podobě. Někdy se v literatuře, v periodikách či jiných zdrojích setkáváme s tendencí tento pojem počestit. Pak se objevují slova jako manažerství, manažerská práce, apod. Důvod spočívá v postižení pojmu v celém jeho rozsahu. Původní anglická i její zkomolená podoba lépe vystihuje význam pojmu, než termín řízení, který sice v překladu pojmu management odpovídá. Ne však zcela přesně. Management lze také přeložit jako vedení, správu (obratnou), umět si pomoci, apod. Použít termín řízení by tedy nevystihlo obsah pojmu zcela přesně.

I v tom případě, že užíváme původní anglickou verzi, není význam zcela přesný. V českém prostředí může totiž management postihovat oblast řízení a souvisejících funkcí. Může však být použit jako označení skupiny řídicích pracovníků. Jedná se o drobný terminologický problém, obsah slova musí být posuzován v kontextu. V rámci studia je nutné vždy spolehlivě rozlišovat obsahovou náplň. Dle současných názorů se v rámci odborné práce může jednat především o :

Specifickou funkcí při řízení organizace

V tomto případě se jedná o označení řídicích pracovníků, kteří realizují příslušné manažerské funkce a činnosti. Mohou se členit na nižší management, střední, top, apod.

Označení pro proces

Při tomto pojetí se jedná o označení činnosti, spočívající ve vytváření prostředí pro efektivní dosahování stanovených cílů, na základě použití různých aktivit a funkcí

Obor studia, odbornou disciplínu

Jedná se o popis souboru postupů, principů a zásad , které vedou k efektivnímu dosažení stanovených cílů organizace.

V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi pojmu management. Definice většinou postihují obsahovou rovinu, kdy je na management hleděno jako na proces. **Management můžeme výstižně definovat jako proces koordinace zdrojů potřebných k dosažení stanoveného cíle. Organizace je účelně sdružená skupina osob, které mají společný cíl. Koordinace zdrojů je proces vytváření prostředí (organizace), ve kterém jednotlivci pracují společně a efektivně dosahují cílů.**

1.1.2. MANAGEMENT A JEHO FUNKCE

Proces vytváření prostředí (organizace) pro efektivní dosahování společných cílů je uskutečňován pomocí specifických činností, které

označujeme jako **manažerské funkce**. Jsou jimi typické činnosti, které řídící (vedoucí) pracovník (manager), vykonává ve své práci. **Můžeme je vymezit jako podstatné činnosti, které by měl být řídící pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy či jiné organizace, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí.** Základní manažerské funkce jsou níže uvedené činnosti, které můžeme stručně charakterizovat následovně :

• Plánování

Plánování je proces související s **výběrem úkolů, cílů a činností, které jsou potřebné k jejich dosažení.** Jde o definice cílů, stanovení zdrojů, rozpracování variant k dosažení cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty, rozpracování dílčích úkolů a postupů.

• Organizování

K efektivnímu dosažení stanovených cílů a úkolů musí jednotlivci plnit určité role. Pro dosažení efektivity je nezbytné tyto role strukturovat a organizovat. **Organizování je ta část managementu a činnosti, které zahrnují zřízení účelné struktury rolí pro jedince, kteří jsou součástí dané organizace.** Jinými slovy se jedná o uspořádání zdrojů a lidí ve firmě či organizaci, tvorbu organizačních struktur, organizačních pravidel a informačních systémů

• Řízení lidských zdrojů (personalistika)

Personalistika zahrnuje určování potřebného počtu pracovníků, výběr a rozmísťování pracovníků, péči o sociální prostředí, evidenci pracovníků, péči o pracovní růst a zvyšování kvalifikace, vzdělávání, podporu kariérového růstu, atd. Zaplňování a udržování pracovních pozic je realizováno pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, jejich počet, strukturu a kvalitu. **Řízení všech výše uvedených procesů a rozvoj lidských zdrojů je prováděn tak, aby byly stanovené úkoly dosahovány efektivně.**

• Vedení a rozhodování (koordinace)

Vedením se obecně rozumí **ovlivňování pracovníků a lidí takovým způsobem, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahovat společné cíle organizace.** S vedením jsou spojeny mimo jiné takové otázky, jako motivování, aplikace vhodných stylů řízení, komunikace, apod. Funkce managementu nemusí probíhat odděleně. Mohou se předbíhat, mohou probíhat současně. **Hlavním úkolem koordinace je to, aby probíhaly a fungovaly s maximální efektivitou.**

• Kontrolování

Kontrolování se týká zjišťování, měření toho, jak jsou prováděny aktivity organizace, zda jsou realizovány v souladu s plány a stanovenými postupy. Kontrolování se týká měření dosažených výsledků, zjišťování případných odchylek a míry úspěšnosti. **Kontrolou tedy zjišťujeme zda byly práce či aktivity vykonány a jakým způsobem.**



Detailnější rozbor problematiky manažerských funkcí lze v nalézt v publikaci.:

KOONTZ.H., WEIHRICH,H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

Je nutné podotknout, že se lze v odborné literatuře setkat u otázky manažerských funkcí s různými teoretickými koncepcemi. K těm, které se ukázaly jako důležité pro vývoj teorie managementu patří :

• Teorie **H. Fayola**, považovaného za zakladatele, který přišel s koncepcí **pět funkcí správy (PODCOC)**. Jsou jimi :

Planning	plánování
Organizing	organizování
Directing	přikazování
COordinating	koordinace
Conntrolling	kontrola

- Teorie **L. Gulicka** , který přišel s koncepcí systému **POSDCORB** . Opět se jedná o počáteční písmena názvů jednotlivých manažerských funkcí. V tomto případě se jedná o :

Planning	plánování
Organizing	organizování
Staffing	personální zajištění
Directing	přikazování
COordinating	koordinace
Reporting	evidence a zprávy
Budgeting	rozpočtování

- Dle pojetí **P.F. Druckera** jsou **hlavními činnostmi manažera** :

stanovení cílů a způsob jejich dosažení
organizování
motivace a komunikace
měření (vyhodnocení výsledků)
profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu a sebe

- **R.C. Appleby** považuje za manažerské funkce:

plánování	organizování	přikazování	kontrola
------------------	---------------------	--------------------	-----------------

- Námí výše uvedené základní funkce vycházejí z koncepce **H. Koonze a H. Weihricha** .:

plánování	organizování	personalistika	vedení lidí	kontrola
------------------	---------------------	-----------------------	--------------------	-----------------

1.1.3. MANAGEMENT A JEHO CHARAKTER

Management má multidisciplinární charakter. Každý vědní obor, který se podílí na budování jeho teorie i praxe do něho vnáší pro něj specifický obsah a terminologii. Management čerpá z ekonomiky, matematiky, statistiky, psychologie, sociologie, politologie a dalších vědních oborů. V odborné literatuře se často můžeme setkat s otázkou, **zda v případě managementu můžeme hovořit o vědě, či spíše o umění.**



Než budete pokračovat ve studiu níže uvedeného textu, zamyslete se nad svým okolím. Jistě znáte osoby, které jsou organizačně schopné, jsou "rozenými" manažery. Některé přitom nemají manažerské vzdělání. V čem by jim mohlo být užitečné? V čem by mohlo být užitečné těm, kteří tyto vlohy nemají?

Management ve smyslu specifické funkce při řízení organizace i ve smyslu procesuálním je umění obdobně jako je například profese učitele, herce, apod. **Ve smyslu studia, odborné disciplíny je pak vědou**, systémem teoretických poznatků z praxe. Proto mohou manažeři pracovat lépe, používají-li tyto systematické znalosti. Management se jako umění a věda vzájemně doplňují.

1.1.4. MANAGEMENT A JEHO ZÁKLADNÍ ÚROVNĚ

Většina aktivit každé organizace se realizuje ve **třech odlišných úrovních**, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. V případě menších firem se mohou tyto úrovně prolínat nebo dokonce splývat, ale při vytváření organizační struktury bychom toto základní rozdělení měli dodržovat.

- **Operační úroveň**

je **zaměřená na efektivní provádění všeho**, co firma produkuje nebo dělá. Operační úroveň je základem fungování jakékoliv organizace nebo firmy. Základním úkolem manažerů na této úrovni je co nejlepší využití zdrojů pro zajištění požadovaných úkolů a cílů. Pracovníkům zajišťujícím řídicí sféru na této úrovni říkáme **provozní management**.

- **Technická úroveň**

je **zaměřená zejména na koordinaci činností operační úrovně**, na spolupráci různých oddělení mezi sebou, na organizační provázanost postupně na sebe navazujících činností. Manažeři na této úrovni zajišťují řízení operačních činností a vazby mezi výrobcí a uživateli. Zároveň musí zajišťovat správné zdroje pro plnění operačních úkolů a potřeby uživatelů pro stanovování operačních úkolů. Pracovníky této úrovně označujeme za **střední management**.

- **Strategická úroveň**

je **zaměřená na fungování firmy či organizace v širším sociálním prostředí a okolí**. Zajišťuje soulad technických činností s požadavky společnosti a plnění potřeb zaměstnanců v souladu se zodpovědností vůči nim i vůči společnosti. Určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje firmy a vztahy s okolím. Pracovníkům této úrovně říkáme **vrcholový management**.

Reálně se názvy manažerských pozic u jednotlivých úrovních mohou v praxi odlišovat podle prostředí a zavedených zvyklostí. U obchodní společnosti se tak můžeme setkat s funkcí výkonného ředitele, vedoucího úseku a vedoucího dílny, , u státní instituce předsedu, ředitele odboru a vedoucího kanceláře, apod. Škola bývá typickou organizací, ve které se často úrovně prolínají a jsou spojeny s osobami ředitele a jeho zástupců.. Vždy je však nutné hledat základní rozdělení těchto úrovní, protože od něj se odvozují pravomoci a vykonávané činnosti manažerů.

1.1.5. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

V předchozí části textu jsme vymezili pojem managementu, jeho základní funkce, charakteristiku a základní úrovně. Toho, kdo funkce managementu využívá a realizuje v praxi nazýváme **manažerem**. Manažer zastává určitou pozici v organizační struktuře firmy, vykonává řadu aktivit, vyžadujících nejenom čas, ale i specifické dovednosti. Úkolem manažera je, kromě uplatnění vlastních dovedností a znalostí, umění využít dalších odborníků a pracovníků ke splnění předepsaných cílů. **Kromě specifických odborných znalostí potřebuje i tzv. manažerské znalosti a dovednosti nezávislé na odbornosti vykonávané práce.** Čím vyšší manažerský post manažer zastává, tím více vzrůstá úloha obecných, přenositelných, dovedností na úkor specificky odborných. **Z hlediska potřeb určité klasifikace manažerské práce mluvíme o úrovni managementu, manažerských dovednostech, manažerských rolích a rovněž o již zmíněných manažerských funkcích.**

Manažer je odpovědný za realizaci činností které umožňují jednotlivcům a skupinám co nejlépe dosahovat cílů. Management je aplikován v různých typech organizací a subjektů. **Je uplatňován v organizacích bez ohledu na jejich velikost a poslání.** Pod pojmem organizace je třeba chápat nejen obchodní firmy, ale i instituce jako jsou škola, nemocnice, neobchodní subjekty, atd. Bez ohledu na zastávanou pozici v organizační struktuře subjektu či instituce, **musí mít manažer určité, obecně použitelné dovednosti a schopnosti.** Jedná se o specifický soubor schopností, jejichž význam souvisí se zastávanou manažerskou pozicí, a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera. V literatuře se lze setkat se základním dělením do tří oblastí:

- **Lidské dovednosti**

rozhodují **o schopnostech vést podřízené pracovníky**, o komunikaci a schopnosti účinně zaměstnance motivovat. Tyto dovednosti rozhodují o kvalitě motivačních procesů, kontrole a vedení. Ovlivňují komunikační procesy, předávání zkušeností, vyučování, delegování a koučování.

- **Technické dovednosti**

představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Pro kontrolu a řízení činností a procesů musí manažer mít tyto specifické znalosti a dovednosti, aby dokázal vést lidi a odborníky k plnění předpokládaných cílů.

- **Koncepční dovednosti**

znamenaí schopnost chápat organizaci jako celek, kterou je potřeba vést tak, aby byly dosahovány strategické cíle. Manažeré s těmito schopnostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity firmy a dokázat je účinně koordinovat.

Efektivní řízení vyžaduje vzájemné propojení všech tří oblastí manažerských dovedností. Jejich aktuální význam pro organizaci záleží na úrovni managementu. Význam a úloha koncepčních dovedností roste s výší úrovně zastávané manažerské pozice. Je důležité si uvědomit, že **část dovedností vychází z vrozených předpokladů. Další dovednosti jsou získané** v průběhu vývoje a praxe. Mohou být či nemusí být dále rozvíjeny. Některé dovednosti se musí manažer **naučit výukou či tréninkem v praxi.**

Tabulka č.1 - Manažerské dovednosti

VROZENÉ DOVEDNOSTI	CHARAKTERISTIKA
Potřeba moci	Potřeba ovládat a řídit, cítit uspokojení z nadřazené pozice. Dobrý manažer musí mít silný vliv na ostatní a musí ho chtít uplatňovat
Potřeba řídit	Organizovat čas a práci nejen sobě, ale i ostatním, mít radost z úspěchu svých a svých spolupracovníků i firmy, schopnost předávat úkoly z vyšších na nižší články, ochota ke kontrole a hodnocení

Schopnost empatie	Mít cit a pochopení pro své okolí, umět zvládat emocionální vztahy a reakce, účinně komunikovat a spolupracovat, umět se vcítit do potřeb druhých a okolí
--------------------------	---

ZÍSKANÉ DOVEDNOSTI	
Naučené ekonomické teorie, teorie řízení a podnikání	Získané zpravidla výukou ve školách či vzdělávacích zařízeních, sebevzděláváním
Sociálně psychologické znalosti a techniky	Získané také zpravidla výukou ve školách či vzdělávacích zařízeních, sebevzděláváním, navíc ale podpořené vlastními zkušenostmi
Manažerské metody	Získané také jako předchozí teoreticky, navíc podpořené vlastními zkušenostmi aplikací teorií v praxi
Tělesná a duševní kondice	Získaná a rozvíjená či udržovaná pravidelným tréninkem, cvičením, meditací, relaxací, atd.
Odborné znalosti	Získané, udržované a rozvíjené ve rámci celoživotní výchovy a vzdělávání, podpořené zpětnou vazbou z praxe
Motivační techniky	Získané opět studiem, s ověřením účinnosti na základě vlastních praktických zkušeností.

Pro manažerskou práci nelze stanovit ideální dovednosti a schopnosti a jejich míru. Výkon každé práce je závislý na podmínkách okolí, skladbě spolupracovníků, druhu úkolů a celé řadě dalších, někdy velmi náhodných, vlivů. Vždy je však nutné mít na paměti, že **kvalita**

práce manažera se pozná na ochotě učit se a poznávat své okolí a podmínky k výkonu manažerské práce.

1.1.6. MANAŽERSKÉ ROLE

Formální pravomoc a autorita, která určuje vztahy mezi vnitřními jednotkami a částmi organizace, a jejími činnostmi je dána organizačně funkční strukturou. Ta ukazuje, jaké je začlenění jednotlivých manažerů na určené pozice. Prostřednictvím těchto určených pozic jsou manažeři začleňováni do mezilidských vztahů s podřízenými, sobě rovnými spolupracovníky a nadřízenými, kteří jim poskytují informace potřebné k rozhodování. **Henri Mintzberg na základě výzkumu definoval manažerské role bez ohledu na velikost a druh organizace.** Dle uvedeného autora se dají manažerské role shrnout do níže uvedených **3 skupin a 10 rolí**. Náplň rolí je pochopitelně rozdílná podle profesí a úrovně zastávané funkce. V některých případech se mohou i slučovat.

Tabulka č.2 - Manažerské role

ROLE

CHARAKTERISTKA

<u>INTERPERSONÁLNÍ ROLE</u>	
Reprezentant	vyplývají z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů
Vedoucí	ceremoniální povinnosti, rutinní charakter, m.j. reprezentace organizace či její části, vítání návštěv, oběd se zákazníky, apod.
Koordinátor	odpovědnost za chod organizace či její části, koordinace činnosti podřízených pracovníků, musí jim umožnit dobře plnit svoje povinnosti a úkoly.
	Vystupování při jednání s druhými mimo svěřenou organizaci či její úsek, jednání se zákazníky, dodavateli, s okolím

INFORMAČNÍ ROLE	zabezpečení přijímání a odesílání informací, které nemají rutinní charakter, budování sítě kontaktů a předávání informací zákazníkům nebo jiným zájemcům
Monitor	aktivity, které jsou spojeny s přijímání a poskytováním informací, sledování činnosti podniku i jeho jednotlivých částí, získávání a analýza všech důležitých informací, shromažďování a uchovávání užitečných informací (dotazováním, sledováním dějů, analýzou, atd.)
Rozséváč	rozdělování informací podřízeným, které by jim byly jinak velmi těžko dostupné, role má klíčový význam ve smyslu vztahu s podřízenými, na vztahu závisí úspěšnost plnění role
Mluvčí	vystupování v organizaci i mimo ni, zajištění nadřízených, jednání se zákazníky, vysvětlování problémů, reklamací ,apod.

ROZHODOVACÍ ROLE	jde o nejdůležitější povinnosti manažera a bez této role by práce manažera nebyla efektivně využita. Obě předchozí skupiny rolí jsou touto skupinou propojeny.
Podnikatel	iniciace změn v organizaci, formulace nových plánů, nové myšlenky a nápady

Zachránce	jednání dle vzniklé situace, řešení problémů, které vyžadují okamžité rozhodování a jednání, reakce na vzniklé situace, snaha je dostat pod kontrolu.
Alokátor	rozhodování o použití zdrojů, rozdělování finančních prostředků, hospodaření s časem, přidělování úkolů.
Vyjednavač	velmi časté role, Střet s lidmi, kteří mají různé a často protichůdné názory, nutnost je uvést přijatelným kompromisem do souladu., situace, kdy nad lidmi s nimiž se musí jednat, nemá formální autoritu (úředníci, odbory) Pouze manažer má potřebné pravomoci a informace potřebné k výkonu této role

Význam manažerských rolí je značným způsobem ovlivňován úrovní managementu, na které jsou realizovány. Manažer vrcholové úrovně věnuje daleko více času reprezentaci než manažer provozní. Vrcholoví manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit celou organizaci, zatímco provozní manažeři se spíše zabývají aspekty, které mohou ovlivnit jim svěřený úsek. **Přesto na každé manažerské úrovni musí všichni manažeři vykonávat výše popsané role.**

1.1.7. MANAŽERSKÁ PRÁCE A JEJÍ ROZMĚR

Manažerská práce má více rozměrů. **Na rozdíl do specialisty, který se věnuje výhradně svému oboru, musí manažer zvládnout více oblastí, často působících souběžně a on musí umět reagovat na vzniklé situace.** Pro manažerskou práci tak můžeme uvést následující základní charakteristiky:

- **Konfliktnost cílů**

Cíle, podle kterých manažeři řídí, jsou ve většině případů výrazně konfliktní. Požadavek maximalizace zisku není v souladu s požadavkem maximální mzdy zaměstnance, proti sobě stojí ekonomické a ekologické cíle atd. **Úkolem manažera je najít a zajistit rovnováhu** (kompromis) takovýchto cílů.

- **Odpovědnost za výsledky**

Manažer **nese odpovědnost nejen za výsledky své práce, ale také za výsledky práce svých podřízených**. Musí je umět nejen najít a zachytit, ale také opravit, případně vyloučit jejich opakování do budoucna. **Je zodpovědný jak za úspěšnost svěřené práce, tak i za chyby svých podřízených**.

- **Práce s rizikem**

Práce manažera probíhá v z hlediska pravidelné činnosti v nejistém (nestálém) a v neustále proměnlivém prostředí. **Podmínky rozhodování se často mění** a to co platilo před rokem, nemusí platit nyní. Množství neočekávaných situací a nepředvídatelných situací se nedá naplánovat a **manažer musí vždy počítat s rizikem nejistoty. Musí se na něj adaptovat a umět na něj reagovat**.

- **Práce prostřednictvím jiných lidí**

Práce manažera je vykonávána nejenom prostřednictvím podřízených, ale také ve spolupráci se stejně či výše postavenými spolupracovníky, se zákazníky, dodavateli, klienty atd. **Úspěch manažerské práce zde závisí na schopnosti jednat s lidmi, předvídat, vytvářet předpoklady pro rozhodování, komunikovat**. Výrazně tak vzrůstá důležitost skupinové a týmové spolupráce.

- **Osobnostní vlastnosti**

Pro manažerskou práci jsou charakteristické **vyšší požadavky na osobnostní vlastnosti**, ke kterým patří trpělivost, tolerantnost, citlivost, vnímavost, přesnost, rozhodnost, přesvědčivost, komunikace, a celá řada dalších

- **Pracovní předpoklady**

Vedle osobnostních vlastností **musí mít manažer další předpoklady**. Musí mít důvěru ve vlastní schopnosti, dobrou komunikativnost, schopnost rozhodovat, musí být schopen vykonávat tlak na zaměstnance, vykonávat svoji práci, mít chuť rozvíjet schopnosti ostatních, schopnost motivovat lidi, potěšení z možnosti ukazovat ostatním směr.

- **Zjišťování potřeb zaměstnanců**

Také **musí být schopen rozumět potřebám svých podřízených**. Znat cíle osobní a pracovní a snažit se mezi nimi najít souvislosti, propojovat je v zájmu organizace. Musí umět rozlišit osobnostních typy zaměstnanců, jakou mají potřebu autority, potřebu seberealizace, potřebu v oblasti hodnocení , atd.

Kvalita práce manažera, jeho úspěšnost a efektivita je tak dána celou řadou, někdy i velmi složitých, faktorů. V současné době zde hrají navíc roli i takové faktory jako je sociální zodpovědnost manažerů, etika manažerské práce, kultura firmy, vlivy zahraničních firem a stále více se prosazující multikulturní prostředí.



Detailnější rozbor výše uvedené problematiky lze v případě zájmu nalézt například v těchto publikacích.:

DONELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada, 2000.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.

SOUHRN KAPITOLY

1. Management můžeme definovat jako proces koordinace zdrojů potřebných k dosažení stanoveného cíle. Organizace je účelně sdružená skupina osob, které mají společný cíl. Koordinace zdrojů je proces vytváření prostředí (organizace), ve kterém jednotlivci pracují společně a efektivně dosahují cílů.

2. Dosažení cílů firmy či jiné organizace, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činností manažerských funkcí. Můžeme je vymežit jako podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Za základní z manažerské funkce jsou považovány : plánování, rozhodování, řízení lidských zdrojů (personalistika), vedení a rozhodování (koordinace), kontrolování.

3. Při vymežování manažerské práce mluvíme o úrovni managementu, manažerských dovednostech, manažerských rolích a o již zmíněných manažerských funkcích.

4. Většina aktivit každé organizace se realizuje ve třech odlišných úrovních: operační, technické, a strategické.

5. Prostřednictvím určených pozic jsou manažeři začleňováni do mezilidských vztahů s podřízenými, se sobě rovnými spolupracovníky a s nadřízenými, Z toho vyplývají různé role.

6. Na rozdíl do specialisty, který se věnuje výhradně svému oboru, musí manažer zvládnout více oblastí, často působících souběžně, a on musí umět reagovat na vzniklé situace. Tato činnost je tedy vícerozměrná.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Definujte pojem management.
2. Jaké jsou základní manažerské funkce ? Stručně je charakterizujte.
3. Je management věda nebo umění ?
4. Jaké role může manažer při výkonu své činnosti zastávat ?
5. Jaké znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro kvalitní výkon práce manažera ?

LITERATURA

KOONTZ.H., WEIHRICH,H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
RACHMAN, D.J., MESCON, M.H. *Business Today*. Fourth Edition. New York: Random House, 1985.

TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha : VŠE, 1997.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.

1.2. VÝVOJ MANAGEMENTU A JEHO TEORIE A OSOBNOSTI



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Popsat vývoj managementu z hlediska vědeckého pojetí, stručně charakterizovat jednotlivé etapy vývoje teorie a praxe.
2. Popsat vývoj teorie a praxe managementu z hlediska pojetí jeho obsahu.
3. Stručně popsat a charakterizovat různé přístupy v teorii managementu.
4. Uvést osobnosti, které měly pro vývoj managementu a jeho teorie a praxe značný význam.

1.2.1. KLASIFIKACE VÝVOJE Z HLEDISKA ČASU

Pohlédneme-li to historie, můžeme management a jeho kořeny hledat všude, kde lidská činnost směřovala k organizovanému společnému úsilí. **Vědecké, teoretické pojetí managementu se objevuje na přelomu 20. století minulého tisíciletí, jako reakce na turbulentní vývoj v důsledku dělby práce v období průmyslové revoluce.** To však neznamena, že neexistoval dříve. Při stavbách chrámů, při výkonu práce na panských statcích, ale i při takové činnosti, jako život a práce v klášteře lze principy a prvky managementu zřetelně pozorovat.

Vývoj managementu a jeho teorií byl a je hodnocen různě celou řadou autorů, přičemž někteří z nich svá stanoviska na vývoj v průběhu své praxe měnili. Vývoj managementu je v současnosti často **popisován ve čtyřech etapách :**

- **První etapa**

První etapa se odvíjí od počátku 20. století. V této době jsou zaváděny do praxe metody vědeckého řízení, stimuly v podobě úkolových mezd, začíná se provádět důkladná kontrola pracovních postupů, rozvíjejí se

špičkové pracovní postupy. Tato etapa ve vývoji, období tzv. **klasického managementu**, je charakteristická pracemi a jmény Taylora a Fayola.

- **Druhá etapa**

Období považované za druhou etapu můžeme datovat přibližně od průběhu **druhé světové války**. K prudkému rozvoji došlo po jejím skončení. Toto období je charakteristické plánováním jak v podnikovém, tak v národohospodářském měřítku. Dále širokou aplikací iniciativních metod (ze strany manažerů a jednotlivých zaměstnanců). Manažeři se stali hlavním hybným prvkem změn a podnikání. V tomto postoji začali překonávat vlastníky firem. Proto v této etapě vývoje hovoříme o **manažerské revoluci**. Do této doby byly organizace (podniky) vedeny většinou silnými osobnostmi (např. Ford, Baťa) kteří byli jak manažery, tak vlastníky. Měli ve své společnosti absolutní moc. Jakmile ale z vedení odešli, bez těchto osobností již firmy upadaly do krize. Proto dochází k oddělení pozice manažera od pozice vlastníka, a dále i manažeři samotní se začínají dělit na vrcholové a manažery první a druhé linie. Toto období zahrnuje první polovinu 50. let, kdy dochází k velkému rozvoji národních ekonomik, které se zotavovaly z válečného stavu. **Podnikoví manažeři tehdy začali získávat větší moc a snažili se pro sebe získávat mnohem větší pravomoci.**

- **Třetí etapa**

Třetí etapa je datována zhruba od konce sedmdesátých let. V tomto období se projevují snahy o **širší zapojení zaměstnanců do řízení organizace**, o spolupodílení se na řídicích činnostech. Dochází ke zvyšování interní spolupráce mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky. Organizace zvyšují svůj vliv na vnější okolí, **zostřují se konkurenční vztahy**. Spoluúčast zaměstnanců, manažerů a vlastníků na řízení souvisí s růstem kvalifikace pracovníků. Management této etapy je již velmi podobný současnému.

- **Čtvrtá etapa**

O čtvrté etapě hovoříme od počátku devadesátých let. Je charakteristická rozsáhlým využíváním výpočetní techniky, automatizační a kancelářské techniky, a dalších technologií. Ve výrobě jsou zaváděny pružné výrobní systémy, automatizace a robotizace. Dochází **ke změně**

náhledu na management organizace a na filozofii podnikání. V tomto období je pokračováno v předcházejících trendech. Zaměstnanci kromě podílu na řízení získávají i vlastnictví části organizace (formou zaměstnaneckých akcií), takže se podílejí i na jejím zisku. K osobnostem této současné etapy patří např. Gates.

1.2.2. KLASIFIKACE VÝVOJE Z HLEDISKA OBSAHU ŘÍZENÍ

V průběhu vývojových etap managementu, o kterých jsme se stručně zmínily v předchozí části textu docházelo dále k vývoji různého způsobu pojetí z hlediska způsobu a obsahu. Tento vývoj lze zaznamenat v následujících přístupech :

Klasický přístup

Autorem prvního textu o managementu je James Montgomery, který je s Robertem Owenem a Jamesem Wattem pokládán za průkopníky vědeckého přístupu. U tohoto přístupu, označovaném jako **klasický management**, se v počátku jedná zejména o organizaci práce v průmyslových podnicích. Počáteční nosnou ideou je **zvyšování kvalifikace** zaměstnanců, dělníků a mistrů, **se snahou dosáhnout efektu v kvalitě a míry produkce**. První průkopníci (dále lze jmenovat např. J.P. Morgana, J.D.Rockefellera) prosazovali manažerské přístupy na základě intuice. Vycházeli ze svých zkušeností, jednali pragmaticky. **Vnesení systému** do manažerského přístupu **je spojován, až s následujícími osobnostmi :**

• *Vědecký management - Frederick W. Taylor*

F.W. Taylor měl dlouholetou profesní praxi ve výrobním podniku (ocelářský průmysl). Při zaměstnání vystudoval a získal titul inženýrský diplom. Postupně se ve své kariéře vypracoval až na pozici hlavního inženýra. Byl autorem celé řady patentů a vynálezů. Touto činností se materiálně zajistil a od svých 45 let se věnoval poradenství a pedagogické činnosti, kde rozvíjel svoji teorii managementu. K tomu mu značně pomohly praktické zkušenosti z různých pozic, které zastával. Jednal o se

o pozice od učedníka, dělníka, zkušenosti získal jako technický pracovník, až po post hlavního inženýra.



Taylor je považován za zakladatele vědeckého managementu. Doporučoval zavádět **principy normování práce a pracovních operací, zvyšování kvalifikace pracovníků** systematickým pravidelným školením, správně rozdělovat úkoly mezi zaměstnance a stanovit odpovědnost vedoucích pracovníků.

Hlavní teoretické práce:

Shop Management (1903)

Principles of Scientific Management (1911)

Testimony before the Special House Committee (1912)

Mezi hlavní zásady Taylorovy teorie managementu patří :

- Nahradit empirii vědou (organizovanými znalostmi)
- Dosáhnout ve skupinové činnosti harmonii
- Dosáhnout kooperace místo chaosu a individualismu
- Neomezovat výstupy, pracovat pro jejich maximalizaci
- Zabezpečit rozvoj všech zaměstnanců pro dosažení plného využití jejich schopností a tím dosažení maximální prosperity organizace

Taylor ovlivnil svojí teorií řadu dalších průkopníků managementu, mj. **Henryho L. Gantta, Franka a Lillian Gilbertovy.**

• **Teorie moderního operačního managementu - Henri Fayol**

Koncepce H. Fayola významným způsobem ovlivnila i současné teoretiky managementu. V roce 1860 absolvoval důlní akademii v St. Etienne. Jako devatenáctiletý inženýr začal svojí kariéru u důlní společnosti Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville, kde se nakonec stal ředitelem (v letech 1888 až 1918). Jeho koncepce spravování byla **založena hlavně na jeho osobních zkušenostech s vedením.**



Následujících **14 principů managementu** bylo detailně rozebráno v jeho knize vydané roku 1916 Administration industrielle et générale (Obecný a průmyslový management):

- **Dělbá práce**, která je považována ekonomy za nezbytnou pokud chtějí dosáhnout vysoké efektivity práce
- **Vyváženost pravomocí a odpovědnosti**, které spolu vzájemně dle Fayola souvisí, míra odpovědnosti záleží na pravomoci
- **Dodržování pracovní disciplíny**
- **Dodržování principu jediného vedoucího**, kdy zaměstnanec by měl dostávat příkazy pouze od jednoho nadřízeného
- **Jednotnost řízení**, pro každý cíl má být jeden plán
- **Podřízení individuálních zájmů zájmům organizace**
- **Spravedlivé odměňování**
- **Princip centralizace**, centrální místo vedení a kontroly
- **Skalární řetěz**, hierarchická struktura nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců
- **Pořádek**, lidé a zdroje mají být včas a na správném místě

- **Spravedlnost**, rovnost v jednání nadřízených a podřízených
- **Stabilita majetku**, kdy negativní stav má za důsledek nepotřebný obchodní obrat
- **Iniciativa**
- **Jednotný duch (kooperace)**

Fayol **byl první, kdo popsal funkce managementu**: plánování, organizaci, vedení a kontrolu. Stále zdůrazňoval, že výše uvedené principy lze aplikovat nejen ve výrobě, ale i v jiných typech organizací s rozdílnými druhy činností a aktivit.



Které z výše uvedených principů lze nalézt i v současných manažerských přístupech? Uveďte konkrétní případ principu a organizace nevýrobního charakteru.

Psychosociální přístup

Počátek škol managementu, které jsou řazeny do psychosociálního přístupu, lze datovat od poloviny 20. let 20. století. Tento přístup se **soustředí na lidský faktor v manažerském procesu**. Navazuje na klasický management a je veden snahou o hledání nového postavení a úlohy člověka v pracovním procesu. Závěry různých výzkumů, realizovaných v tomto období ukázaly, že **na růst produktivity práce nemají takový vliv materiální faktory, jako faktory psychické a sociální**.

Těmi, které se zaměřili na zkoumání lidského faktoru v pracovním procesu a následně zpracovali teoretické závěry pro teorii managementu, byli především:

• **Průmyslová psychologie - Hugo Münsterberg**

Hugo Münsterberg je označován jako **otec průmyslové psychologie**. Studoval v Lipsku (Ph.D., 1883) a v Heidebergu (M.D., 1887). Poté



působil jako profesor experimentální psychologie na Harvardu. Zde se zaměřil mj. na aplikaci psychologie v průmyslu. Významným dílem je *Psychology and Industrial Efficiency* (1912). V tomto díle se snažil vysvětlit :

- **jak vyhledávat lidi**, aby jejich mentální schopnosti co nejvíce odpovídaly práci, kterou vykonávají
- jaké **psychologické podmínky** umožňují nejlepší a uspokojující vykonávání práce
- jakým způsobem může povolání ovlivňovat jedince, vzhledem k výsledkům

Stejně jako Taylor se dále zabýval vztahy mezi zaměstnanci a manažery.

• **Sociologický přístup k managementu - Elton Mayo**

Elton Mayo absolvoval Harvardovu Univerzitu. Společně s dalšími



teoretiky a odborníky se zabýval **experimenty v Hawthornově továrně společnosti Western Electric** (1927-1932). Navazoval na zjištění a myšlenky **V. Pareta**. Souvisí také s koncepcí potřeb **Abrahama Maslowa**. Zjištění, ke kterým s kolegy dospěl, měla na pojetí managementu značný vliv. Zjistil, že změny u takových faktorů, jako osvětlení, změny doby odpočinku, zkracování pracovní doby i různé finanční a hmotné stimuly nemají vždy vliv na produktivitu, nelze její zvýšení těmito faktory vysvětlit. Došel k závěru, že **na**

zvýšení produktivity práce působí obecně takové faktory, jako **morálka, uspokojivý vztah mezi členy pracovního týmu** (uspokojení

potřeb sounáležitosti), **a efektivní management**. Zatímco vědecké pojetí kladlo důraz na hmotné stimuly, jeho koncepce klade důraz na nehmotné. Se svojí spolupracovnicí **Mary Parker- Folletovou** se zajímali o vztah mezi pracovní výkonností pracovníků a faktory, které na tuto výkonnost působí. Jedná se zejména o psychologické a sociologické faktory.

V této vývojové etapě začal prosazovat **behavioristický přístup** k managementu, který se dá definovat jako studium pozorovatelného lidského chování v organizacích.

Procesní přístupy

Procesní přístupy vycházejí z principů klasického managementu a jejich základem je především vědecké řízení a moderní operační management. **V procesních přístupech lze zaznamenat společnou snahu o stanovení všeobecně platných doporučení pro zvládnutí řídicích procesů.** Důraz je kladen na systematické třídění řady manažerských aktivit, ze kterých je pak následně složen vzájemně provázaný celek. Mezi **představitelé** tohoto směru patří například:

- **Luther Gulick** a **L. F. Urwick**, tvůrci systému **POSDCORB**. Pojmenování tohoto systému je odvozeno od počátečních písmen anglických slov, které označují dílčí činnosti (viz kapitolu manažerské funkce), které podle těchto autorů tvoří náplň vlastního manažerského procesu. Jedná se o :
- **Heinz Weihrich** a **Herold Koontz**, kteří přišli se systémem pět širších funkcí managementu : plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Přínosem procesních přístupů je propracování manažerských funkcí a jejich odlišení od ostatních činností. Přínosem je jasné, stručné a jednoduché třídění manažerských činností. Nevýhodou je ta skutečnost, že se představitelé tohoto přístupu málo zajímali o pracovní motivaci, komunikaci, neformální vztahy mezi pracovníky. **Pro složité situace jsou tyto přístupy málo pružné,** protože zdůrazňují

všeobecnější uspořádání jednotlivých činností než obsahovou náplň řídicího procesu podle konkrétních podmínek.

Systémové přístupy

Systémové přístupy se začaly uplatňovat přibližně koncem čtyřicátých let 20. století. Projevuje se v nich snaha **postihovat komplexní charakter managementu**. V této koncepci **jde o vytvoření ucelené teorie managementu** na základě východiska, že celek je více než pouhý součet jeho jednotlivých částí. Jednotlivé prvky celku se navzájem ovlivňují a nelze je brát a působit na ně izolovaně. Při aplikaci systémových přístupů na řešení problémů v rámci organizace je organizace chápána jako dynamický celek. K řešení problémů je používána empirická a racionální analýza (modely).

Přínosy systémových přístupů **spočívají v analýze interních vztahů celého řídicího systému**, uznání důležitosti vzájemného působení rozličných vnitřních činitelů i oboustranného ovlivňování systému s jeho vnějším prostředím. K nejvýznamnějším průkopníkům tohoto směru patří **Chester I. Bernard**, který je považován za **zakladatele sociálně systémového přístupu**. Ve své práci se zaměřil na vytvoření ucelené teorie organizace řízení, ve které je respektován názor, že celek je více než součet jeho částí (Aristotelovo nazírání). Spatřoval v úloze vedoucího pracovníka a jeho postavení v organizaci analogii s postavením nervového systému vůči ostatním částem lidského těla. Při svém zkoumání posuzoval typ organizace se skalárním systémem řízení a typ se systémem laterálním. Za **klíčovou otázku považoval řízení stimulace a motivace pracovníků**. Proto definoval následující druhy pobídek:

- Materiální pobídky
- Nehmotné pobídky (pochvaly)
- Zlepšení pracovních podmínek
- Duševní podněty

Dalšími představiteli tohoto přístupu jsou **Herbert A. Simon, James G. March**.



Vyhledejte v doporučené odborné literatuře a vysvětlete co znamená skalární a laterální systém řízení. Uveďte příklad organizací s těmito systémy.

Kvantitativní (matematické) přístupy

K velkému rozšíření těchto přístupů dochází koncem padesátých let a v šedesátých letech 20. století. Tyto přístupy opět navazují na klasický management. Rozvíjejí dále vědecký management. Pro manažerské rozhodování jsou důležité soubory matematických metod a principů. **Management je chápán zjednodušeně jako čistě logický proces. Je kladen důraz na uspořádání, snahu o vědeckost.**

Matematické modely hrají v produkčním a operačním managementu důležitou roli. **Dokážou navodit chování podobné skutečnému systému organizace, tím manažerům umožňují experimentovat** a ověřovat proveditelnost uvažované akce. Na druhé straně, při formulování matematického modelu nejde obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality.

Charakteristickými rysy tohoto přístupu jsou:

- primární zaměření na rozhodování,
- snaha uplatnit výsledky analýzy
- spoléhání na kritéria ekonomické efektivnosti
- využívání formálních matematických modelů

K představitelům patří například **G. B. Dancig, R. L. Ackoff, T. L. Saaty.**

Pragmatické a empirické přístupy

Tento přístup lze v podstatě zaznamenat v průběhu celého vývoje teorie a praxe managementu. Jako ucelený směr se začal výrazně prosazovat v průběhu sedmdesátých let, zejména v USA. **Jsou založeny na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské**

praxe. Projevuje se silná tendence chápat management jako umění řídit. Exaktnost je poněkud opomíjena, objevují se však cenná praktická konkrétní doporučení pro práci manažerů, formulovaná v jednoduchých, srozumitelných pokynech a pravidlech.

Mezi představitele tohoto směru se řadí **H. Mintzberg, Alfred Sloan, Thomas J. Petters, Robert H. Waterman a Peter F. Drucker. Peter F. Drucker je zakladatelem moderního managementu.** Ve svých dílech (The End of Economic Man, Managing for the Future) pojednává o řadě problémů moderního managementu. Rozlišuje zde **pět základních činností manažera:**

- stanovení cílů
- motivace a komunikace
- organizace práce
- kvalifikační růst pracovníků
- kontrola a hodnocení

Management je chápán jak umění a soubor znalostí řídit činnost organizace. Pragmatici se shodují v tom, že management není exaktní vědou z důvodu významného subjektivního vlivu člověka.

Operační (procesní) přístupy

Operační přístup k teorii managementu propojuje teoretické poznatky s manažerskou praxí. Snaží se o integraci koncepcí, principů a technik, které s managementem a jeho úkoly souvisejí. Tento přístup přebírá a absorbuje znalosti z jiných oblastí, jako jsou teorie systémů, teorie rozhodování, teorie motivace a vedení, individuální chování a chování ve skupině, a přitom aplikuje matematické koncepty a analýzy.

V operačním přístupu je často kladen důraz na **manažerské úlohy**, proto je někdy označován za přístup procesní. Do této koncepce je řazena problematika **managementu znalostní společnosti a reengineeringu. Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba (redesign) procesů v organizaci za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí znalostní společnosti.**

SOUHRN KAPITOLY

1. Vědecké, teoretické pojetí managementu se objevuje na přelomu 20. století minulého tisíciletí, jako reakce na turbulentní vývoj v důsledku dělby práce v období průmyslové revoluce. Vývoj managementu je v současnosti často popisován ve čtyřech etapách.

2. V průběhu těchto vývojových etap managementu docházelo dále k vývoji různého způsobu pojetí z hlediska způsobu a obsahu.

3. Prvním přístupem je tzv. klasický management, kdy se v počátku jedná zejména o organizaci práce v průmyslových podnicích. Počáteční nosnou ideou je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, dělníků a mistrů, se snahou dosáhnout efektu v kvalitě a míry produkce. Je spojen se jmény F.W. Taylora a H.Fayola.

4. Dalšími přístupy jsou následující koncepce. Psychosociálního přístup se soustředí na lidský faktor v manažerském procesu. V procesních přístupech lze zaznamenat společnou snahu o stanovení všeobecně platných doporučení pro zvládnutí řídicích procesů. postihovat komplexní charakter managementu. V systémové koncepci jde o vytvoření ucelené teorie managementu na základě východiska, že celek je více než pouhý součet jeho jednotlivých částí.

5. Matematické modely hrají v produkčním a operačním managementu důležitou roli. Dokážou navodit chování podobné skutečnému systému organizace, tím manažerům umožňují experimentovat a ověřovat proveditelnost uvažované akce.

6. V operačním přístupu je často kladen důraz na manažerské úlohy, proto je někdy označován za přístup procesní. Do této koncepce je řazena problematika managementu znalostní společnosti a reengineeringu. Předmětem reengineeringu je zásadní a radikální přestavba (redesign) procesů v organizaci za účelem skokového zdokonalení výkonnosti v prostředí znalostní společnosti.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Charakterizujte vývoj managementu. Stručně charakterizujte jednotlivé etapy vývoje.
2. Charakterizujte klasický management. Kdo je považován za jeho zakladatele? Jaké jsou hlavní myšlenky jejich koncepce?
3. Charakterizujte přístupy, které se soustředí na lidský faktor.
4. Jaké jsou přínosy a protiklady empirického přístupu ?
5. Co je předmětem reengineeringu ?

LITERATURA

<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>

KOONTZ.H., WEIHRICH,H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

WEIMER, I. B. (ed.) *Handbook of Psychology*. New York : John Wiley & Sons, 2003.

1.3. ÚVOD DO TEORIE OPERAČNÍHO MANAGEMENTU



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Vysvětlit pojem operační management.
2. Popsat současné pojetí operačního managementu jako procesuálního systému.
3. Stručně popsat operační proces a jeho komponenty.
4. Stručně informovat o matematických modelech a jejich úloze v operačním managementu.

1.3.1. OPERAČNÍ MANAGEMENT

Pro teorii a praxi managementu v jeho stávajícím moderním pojetí má značný význam vědecký přístup. Manažerský vědecký přístup se zabývá popisem, poznáváním a předpovídáním složitých systémů lidí a strojů, operujících v přírodním prostředí. **Aplikace výzkumných metod v prostředí managementu** a jeho funkcí, popsaných v předchozích kapitolách tohoto textu, **umožňuje poznávat zákonitosti těchto procesů**. Výsledky a zjištění dosažená v průběhu šetření pomáhají řídicím pracovníkům předvídat interakce v systémech a v jejich procesech. Umožňují pochopit zákonitosti a podstatu jednotlivých operací, které se mezi systémy, zdroji a prostředky odehrávají.



Pojem manažerská věda a operační výzkum jsou synonyma. Proto je tato oblast označována specifickým symbolem. Najděte v literatuře o jaký symbol se jedná. Odpověď naleznete v publikaci:

**DONELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*.
Praha: Grada, 2000.**

(v kapitole "Manažeři a vývoj managementu")

Cílem a smyslem vědeckého přístupu v managementu je tedy poskytnout manažerům kvantitativní východiska pro rozhodování. Zatímco teoretici vytvářeli různé teorie a kvantitativní modely, v praxi byli manažeři nuceni se vypořádat s variabilními každodenními problémy, které souviseli s produkcí a operacemi nutnými pro její dosažení. **Spojenectvím teoretiků a praktiků došlo ke vzniku výrazného procesního přístupu, který je označován jako operační management.**

VYMEZENÍ OPERAČNÍHO MANAGEMENTU

Operační management je efektivní a úspěšný způsob organizování a provádění postupů nezbytných k dosažení stanovených úkolů a strategických cílů. Obecným cílem je co nejefektivnější způsob výsledného uspokojení zákazníků, zaměstnanců, řídicích pracovníků a vlastníků.

Operační management se netýká pouze výrobních či montážních typů organizací. **Týká se** stejně tak takových institucí, jako jsou například instituce **finanční** (banky, pojišťovny, burzy), instituce **školského** charakteru, instituce **zdravotnické**, a celé další řady organizací.

1.3.2. OPERAČNÍ MANAGMENT JAKO PROCES A SYSTÉM

Teoretici i praktici chápou operační management jako procesuální systém. Proto se lze se lze setkat poměrně často setkat s označením **produkční a operační management. Procesuální systém je chápán jako soubor objektů, spojených nějakou formou vzájemného ovlivňování a vzájemné závislosti.** Každá organizace a procesy, které v ní vznikají a probíhají, zahrnují řadu různorodých vzájemně provázaných subsystémů.

Současné pojetí operačního managementu jako procesuálního systému řízení produkce a s ní souvisejících operací lze vyjádřit dle schématu v následující tabulce:

Tabulka č. 3 - Operační management v současném procesuálně systémovém pojetí



Než přistoupíte ke studiu další části textu, pokuste se vysvětlit, co znamenají pojmy produkce a operace, a co konkrétně znamenají ve Vaší organizaci.

- **produkce**

Produkce a její řízení se ve výrobních závodech vztahuje především na výrobní procesy a toky materiálů. Produkční funkce obchodních organizací se týkají činností, které jsou zaměřeny na produkování zboží. Jsou jimi řízení lidských zdrojů, otázky strojů a zařízení, finanční management, řízení informací, atd.. Ve školství se může mj. jednat o žáky, učebnice, otázku rozvrhu, energie, potřeb.

- **operace**

Pojem operace má širší význam a vztahuje se veškeré činnosti produkující zboží nebo služby v široké řadě institucí a organizací, které mají různý charakter. Stejně jako u produkce mají školy, nemocnice, banky a další organizace své operační procesy, které nemají nic společného s výrobními operacemi. Mezi materiálovými toky, zákazníky čekajícími ve frontě, přijímacím řízením na školu a ošetřovatelským procesem existuje značná podobnost.



Pokuste se vysvětlit předchozí větu.

V rámci managementu produkce a operačních procesů se lze setkat s následujícími **komponenty**, které v souhrnu tvoří **operační proces**:

- **projektování**

Projektování operačního procesu zahrnuje rozhodování o volbě strojů a zařízení, o typu produkčního procesu a charakteru pracovních postupů. Procesy mohou být kontinuální, přerušované, jednorázové. Jednorázový proces je například příprava a realizace projektu, stavba domu, apod. Kontinuální může spočívat ve výrobě stejného výrobku, ale i například v přednáškové činnosti, kdy má vysoké nároky na specializaci. Přerušovaný proces se může týkat prodeje, kde se objevují vyšší nároky na variabilitu (různé zboží, různé typy zákazníků).

- **rozvrhování**

Po projektu procesu produkce je nezbytné rozvrhnout jeho praktickou realizaci takovým způsobem, aby byla zajištěna produkce (služby, výrobek, výuka) v pravý čas. Rozvrhování může být krátkodobé (denní úkoly, dílčí jednotky) i dlouhodobé (celý proces).

- **operační řízení**

Operační řízení představuje reálné uskutečňování navržených postupů. Plánování, organizování a kontrolování operací je zaměřeno na efektivní průběh produkce. S tím souvisejí i podpůrné aktivity : zásobování, **úpravy v důsledku neočekávaných událostí**. Následující tabulka přináší přehled vybraných systému produkce a jejich charakteristiku, včetně náhodných vlivů.

Tabulka č. 4- Systémy produkce a jejich charakteristika

SYSTÉM	VSTUPY	PRODUKČNÍ PROCES	NÁHODNÉ VLIVY	VÝSTUPY
Masarykova nemocnice	Pacienti	Diagnostika Léčba	Redukce plateb VZP	Zdravý člověk
Univerzita JE Purkyně	Studenti	Přednášky Semináře Samostudium	Nemoc lektora	Vzdělaný absolvent
Glaverbel Teplice	Sklářský písek, Nerosty	Výroba speciálních skel	Konkurence z USA	Speciální skla
Pinkasova restaurace	Pivo, Potraviny Zákazníci	Příprava pokrmů obsluha hostů	Nárůst ceny piva	Spokojený zákazník a host

- **kontrola**

Kontrola spočívá v systematickém měření a posuzování produkce (produktů) před jejich prodejem či použitím.

1.3.3. MATEMATICKÉ MODELY A JEJICH VÝZNAM

Významnou úlohu v operačním managementu mají **matematické modely**. Pečlivě sestavený matematický model umožňuje manažerům, aby při jeho aplikaci napodobil experiment s tím, že není nutné narušit reálný proces produkce a operací. **Matematický model reprezentuje**

podstatná hlediska reálného systému nebo procesu. Význam matematického modelu závisí na tom, do jaké míry reprezentuje skutečný proces za daných podmínek.



Jaké jsou Vaše zkušenosti s aplikací matematických metod v managementu, konkrétně při zvyšování efektivity operací k zajištění výrobků či služeb?

K vybraným užitečným matematickým modelům patří :

- **alokační modely**

Alokační modely (alokace = rozložení, umístění) jsou užitečné pro řešení problémů, kdy činnosti nárokují omezené zdroje. Modely právě umožňují nalézt takové řešení, že jejich uspořádání vede k optimálnímu dosažení stanoveného cíle. K známým modelům tohoto typu patří lineární programování, jehož pomocí lze vyjádřit matematicky cíl, který je potřebné maximalizovat (zisk), nebo naopak minimalizovat (náklady).

- **síťové modely**

Síťové modely jsou úspěšně využívány pro plánování jednoduchých i složitých projektů. Jejich užívání má dlouhou tradici. Základním typem tohoto modelu je PERT (Program Evaluation and Review Technique) . Metoda je určena pro plánování neopakovatelných projektů.



Bližší informace o síťových modelech lze nalézt například :

Internet Center for Management and Business Administration

<http://www.netmba.com/site/about/>

- **modely zásob**

Modely zásob jsou důležité pro řešení problému množství zásob a času, kdy je nezbytné mít zásoby z důvodu dosažení stanoveného cíle k dispozici. Modely zásob umožňují řešit zejména rozpory mezi četností objednávek a objednaným množstvím. četnost objednávání souvisí s náklady vynaloženými na tuto činnost, množství znamená různé náklady na udržování. **Řešení je umožňováno stanovením ekonomické velikosti objednávky** (EOQ- Economy Order Quality).

SOUHRN KAPITOLY

1. Operační management je efektivní a úspěšný způsob organizování a provádění postupů nezbytných k dosažení stanovených úkolů a strategických cílů. Obecným cílem je co nejefektivnější způsob výsledného uspokojení zákazníků, zaměstnanců, řídicích pracovníků a vlastníků.

2. Teoretici i praktici chápou operační management jako procesuální systém. Proto se lze setkat poměrně často setkat s označením produkční a operační management.

3. V rámci managementu produkce a operačních procesů se lze setkat s následujícími komponenty, které v souhrnu tvoří operační proces: projektování, rozvrhování, operační řízení, kontrola.

4. Významnou úlohu v operačním managementu mají matematické modely. Matematický model reprezentuje podstatná hlediska reálného systému nebo procesu.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Charakterizujte operační management. Co umožnilo vznik tohoto přístupu managementu?
2. Vysvětlete co znamená operační management jako procesuální systém. Jak je dnes operační management označován?
3. Popište operační proces a jeho základní komponenty.
4. Jaké typy matematických modelů znáte? Jaká je jejich úloha?

LITERATURA

DONELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 2000.

<http://www.netmba.com/site/about/>

KOONTZ.H., WEIHRICH,H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

RACHMAN, D.J., MESCON, M.H. *Business Today*. Fourth Edition. New York: Random House, 1985.

VEBER,J. ET AL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

VEBER,J. *Management*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

2. VYBRANÉ PROBLÉMY MANAŽERSKÉ PRAXE



Úvodní podněty uvádějící do problematiky:

- Než se pustíte do studia této kapitoly, pokuste se charakterizovat a vyjádřit k níže uvedeným pojmům. Pokud budete potřebovat pomoc, najdete ji v textu této kapitoly a v doporučené literatuře, která je uvedena na stranách 66,83,109,124.



organizace řízení lidských zdrojů -

hodnocení -

organizační struktura -

úkoly a činnost personálních útvarů -

zásady hodnocení -

dovednosti manažera -

motivování pracovníků -



Osnova:

- 2.1. ORGANIZOVÁNÍ
- 2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
- 2.3. HODNOCENÍ
- 2.4. VYBRANÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

2.1. ORGANIZOVÁNÍ



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Definovat a vymežit proces organizování
2. Vymežit faktory ovlivňující proces organizování
3. Vysvětlit principy tvorby organizační struktury
4. Charakterizovat vybrané typy organizačních struktur

2.1.1. POJEM A VÝZNAM ORGANIZOVÁNÍ

Organizaci si jako pojem lidé vykládají různě. Dochází tak z pohledu managementu k nepřesné interpretaci. Tento pojem může být chápán jako celkový systém vztahů. V jiném případě jím může být označován podnik či instituce. Také tak bývá chápána politická strana (stranická organizace).



Než budete pokračovat ve studiu další části tohoto textu, pokuste se definovat jak vy pojmáte organizaci.

V teorii je pojem organizace vykládán a zkoumán v následujících významech:

- **organizace jako uspořádaná věc (struktura, systém)**, v tomto případě hovoříme také o organizační soustavě a jde o **věcné (strukturální) pojetí**

- organizace definovaná z hlediska **aktivního (činnostního, dynamického) pojetí**, kde je předmětem zkoumání **organizační činnost (organizování)**

Organizování je jednou z manažerských funkcí. Výsledkem této funkce je organizační struktura. Tak je i z hlediska managementu organizování chápáno. Jedná se o označení pro účelovou formální strukturu organizačních jednotek nebo pozicí.

Vzhledem k výše uvedenému konstatování můžeme organizování definovat jako proces spočívající v cílevědomé činnosti, jejíž základním cílem je koordinace jednotlivých prvků systému (instituce, podniku, skupiny, atd.) takovým způsobem, aby co neefektivněji přispívaly k dosažení cíle, který si tento systém stanovil.

V případě, že lidé vykonávají svoji činnost v nějaké struktuře, a budou znát svoji úlohu a vztahy při společném dosahování cílů s ostatními, můžeme nepochybně při této spolupráci očekávat vyšší efektivitu. Aby mohla tato struktura v tomto smyslu fungovat, musí organizování obsahovat :

- identifikaci a klasifikaci požadovaných činností
- seskupování činností potřebných pro dosažení cílů
- přiřazení manažera ke skupině činností a jeho vybavení potřebnými pravomocemi pro řízení druhých
- horizontální a vertikální koordinaci v této organizační struktuře

Význam organizování spočívá v tom, aby bylo prostřednictvím členů organizace či instituce zabezpečeno účelné a efektivní vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů této organizace, a to především prostřednictvím:

- relativně trvalejších vnitřních struktur (organizační struktury
- naplňování principů organizování
- vypracování platných postupů (procedur) výkonu
- stanovení zodpovědnosti za výsledky

2.1.2. PRVKY V PROCESU ORGANIZOVÁNÍ

Procesy organizování vycházejí z následujících základních principů, které jsou vzájemně provázané :

- **dělbý práce**
- **specializace**
- **koordinace**

Základním účelem organizace je zajišťování procesu přeměny vstupů (zdrojů) na okolím požadované výstupy (výrobky a služby).

Aby mohly organizace efektivně a racionálně tento svůj základní účel plnit, je potřebné rozčlenit činnosti do snáze proveditelných dílčích úkolů. Tím je **princip dělbý práce** naplňován v praxi. Každý takový dílčí úkol je přidělen určitému členu (či skupině členů) organizace, specializovanému (specializované) na realizaci daného úkolu. Specializovaní pracovníci pak zajišťují splnění stanoveného úkolu. Tak je uplatňován **princip specializace**.

Úspěšná realizace úkolů, zajišťovaných prostřednictvím dělbý práce a specializace, **závisí na koordinaci**. Ta vyžaduje, aby manažeři vymezovali úkoly, respektive určovali cíle pracovního úsilí tak, aby byly v souladu s cíli organizace jako celku.

Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace, a to obvykle v hierarchickém uspořádání „nadřizeny“ – „podřizeny“. Průběh těchto vazeb většinou doplňují a kopírují informační toky organizace, které zajišťují přenos informací mezi řídicími a řízenými pracovníky. Prvky

organizace a vazby mezi nimi vytvářejí ve svém souhrnu **organizační strukturu**.

2.1.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURY A JEJICH TVORBA

Organizační strukturu můžeme definovat jako množinu prvků organizace a vztahů mezi nimi. Nejprve je však nutné konstatovat, že organizační struktury lze rozdělit na:

- **formální**

kteřé vycházejí z celkové podnikatelské strategie a cílů organizace, jsou podpořeny organizačními normami, předpisy a směrnicemi a jsou zaneseny do **organizačně funkčních schémat** organizace.

- **neformální**

vyplývající z osobních vztahů mezi členy organizace a ze shody jejich cílů. Existence neformálních organizačních struktur se projevuje například v přístupu k plnění organizačních norem, k řešení úkolů a problémů, které nejsou formálně vymezeny v normách a procedurách, ale vznikají v každé organizaci. **Vztah mezi formálními a neformálními organizačními strukturami může mít různou podobu:** podpory, neutrality, nebo protichůdnosti zájmů (odporu).

Problematikou neformálních organizačních struktur a případných konfliktů mezi formálními a neformálními strukturami se zabývají zejména sociálně psychologické přístupy k řízení a jsou také součástí předmětu organizačního chování. My se vzhledem k účelu tohoto textu budeme dále zabývat vybranými problémy struktur formálních.

Organizační struktury jsou projevem **stability organizace**. To ovšem neznamená, že jsou „organizačním dogmatem“, které nemůže být změněno. Naopak, organizační struktura musí být dostatečně **flexibilní a adaptabilní** tak, aby podporovala výkon činností organizace.

Organizační struktury bývají v teorii i praxi členěny různým způsobem. V dalším výkladu se omezíme na uvedení dvou základních charakteristik klasifikace organizačních struktur, a to:

- **podle sdružování činností**

dělící organizační struktury na funkcionální, výrozkové a ostatní účelové struktury

- **podle rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**

rozlišující organizační struktury liniové, štábní, kombinované a komisionální

Kromě těchto dvou základních kritérií dělení se organizační struktury dělí:

- **podle míry delegování pravomocí a zodpovědnosti**

centralizované nebo decentralizované struktury

- **podle počtu podřízených strukturních jednotek (členitosti)**

ploché nebo špičaté struktury

- **podle trvání v čase**

stabilní (dlouhodoběji neměnné) a dočasné

K charakteristice organizačních struktur se obvykle používá více klasifikačních charakteristik, **tzv. vícedimenzionální označení**. V málokteré organizaci se lze setkat s „čistou formou“ organizační struktury, tvořenou jen jedním výše uvedeným typem. V organizační teorii a praxi také dosud neexistuje jednotná klasifikace organizačních struktur. Pod stejnými názvy se může jednat o rozdílné pojetí struktur, anebo naopak, pod rozdílnými názvy jde o stejné formy organizačního uspořádání.



Komplexní rozbor problematiky organizačních struktur lze nalézt v publikaci :

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

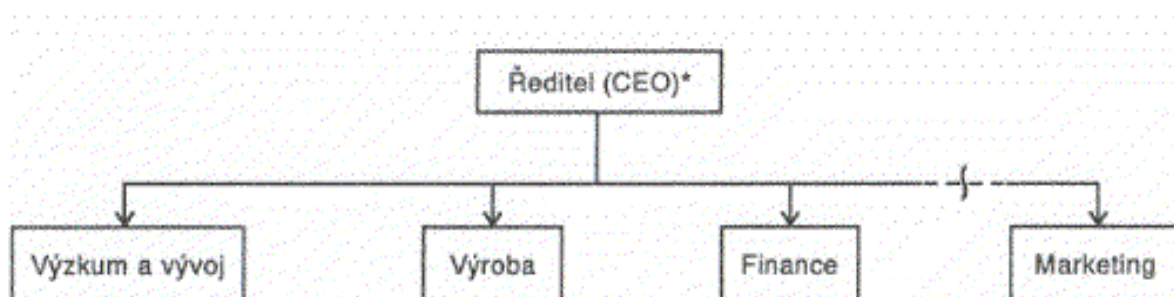
Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Hledisko sdružování činností (grouping of activities) je základem pro rozlišení na **funkcionální, výrobové a ostatní účelové organizační struktury**. Jak jsme již uvedli, v praxi tyto typy málokdy existují v "čisté formě". Obvykle jde o jejich různé kombinace. Název pak buď vychází z toho, který typ převažuje, nebo se kombinace blíže popíše. Ve všech případech diskuse o organizačních strukturách je však nutné **uvést, o kterou úroveň (stupeň) organizační hierarchie jde**. Bez tohoto určení se rozumí, že jde o úroveň nejvyšší. Představu o konkrétním strukturním uspořádání podle sdružování činností dávají **organizační schémata** firmy nebo její částí.

• **Funkcionální struktury**

Funkcionální struktury (functional structures, departmentation by enterprise function, functional departmentation, functional grouping aj.) jsou **založeny na funkční specializaci dílčích strukturních jednotek** (útvárů). Do jednoho organizačního celku (odboru, oddělení) se **kumulují stejné funkční činnosti**. Vzniká tak např. strukturní jednotka (útvár) specializovaná na řízení výzkumu a vývoje nebo projekce nebo výroby nebo financí. Každý z těchto samostatných útvarů pracuje obvykle pro řadu dalších strukturních jednotek na nižší úrovni řízení (např. společný útvár pro prodej různých výrobků nebo společný útvár financí). Princip uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 5 - Funkcionální organizační struktura



* Chief Executive Officer (chief administrative officer, chief operating officer) - jeho pracovní náplň odpovídá funkci ředitele (generálního ředitele). Může být zároveň předsedou rady ředitelů (board of directors).

Vnitřní organizační uspořádání jednotlivých funkčních útvarů může být založeno na různých hlediscích sdružování. Na výrobním, teritoriálním, podle odběratelů, apod. Proto je při organizačních rozborech nezbytné vždy jednoznačně vymezit potřebnou rozlišovací úroveň zkoumání. Tato zásada platí pro charakteristiky každého organizačního uspořádání.

K výhodám funkcionálního uspořádání patří obvykle :

- **efektivnost založená na společné práci i specializaci** odborníků pro jednotlivé druhy činností, jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary,
- **koncentrace sil na odborný rozvoj funkční oblasti** a jeho jednotné řízení,
- **snadnější řešení otázek pravomoci** a zodpovědnosti za rozhodování i kontrolu jejich realizace (např. kvalita, sladěné termíny)

K nevýhodám funkcionálního uspořádání obvykle patří :

- **sklon k jednostrannému** ("resortnímu") **řešení** komplexnějších problémů, zejména pak u úloh strategických
- **nezbytnost větší koordinace** mezi různými funkčními oblastmi, větší pravděpodobnost konfliktů mezi štábními a liniiovými útvary (viz dále)
- **nedostatečná příprava** pracovníků funkčních útvarů pro práci na vyšších organizačních úrovních a **pro komplexní řízení**

Samotný fakt existence výhod a nevýhod funkcionálního uspořádání nabádá k nutnosti obě tyto stránky, ještě než dojde k rozhodnutí o volbě organizačního uspořádání, navzájem zvažovat. Navíc se výhody a nevýhody mění v dynamice času a z krátkodobých důvodů je problematické přistupovat k tak nákladné a náročné změně, jakou bývá osvojení nového organizačního uspořádání.

- **Výrobní struktury**

Výrobní struktury (product structures, departmentation by products, grouping by products aj.) jsou **založeny na výrobní specializaci**. Vycházejí tedy z předmětného či oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se **kumulují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti** apod. Jednou z typických výrobních struktur jsou dnes časté divizionální struktury (divisional structures). Mohlo by jít např. o divizi pro výrobu kompresorů, divizi pro výrobu jeřábů. Jako každé organizační uspořádání má i výrobní struktura své klady a zápory, a to v závislosti na konkrétních podmínkách.

K výhodám obvykle patří:

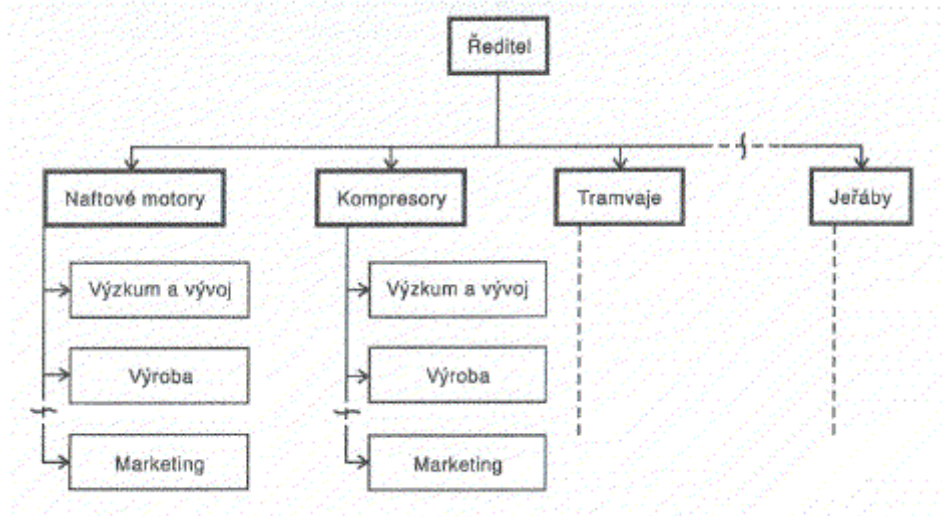
- **ucelené řízení** (především koordinace) návazných dílčích procesů předvýrobních, výrobních a povýrobních etap,
- **cílenější rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti**, a to ve vazbě na potřeby vnější podnikatelské aktivity,
- **schopnost rychlejší a aktivnější reakce** na změny tržních podmínek (příležitostí, zájmů zákazníků apod.), popř. podnikatelské strategie
- **lepší a přehlednější vnitřní hospodaření** i jeho spojení s participačními systémy odměňování

K nevýhodám obvykle patří:

- **nebezpečí nekoordinovaného soutěžení**, resp. konkurence mezi dílčími strukturálními jednotkami (např. divizemi) o zdroje i trhy,
- **tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy** (obvykle hlavně v prodejní politice),
- náročnost řídicích procesů u vrcholových liniových vedoucích,
- snaha o diferencované řízení v té míře, že vznikají potíže při integrovaných informačních a řídicích systémech.

Princip uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 6 - Výrobní organizací struktura



• **Ostatní účelové struktury**

Podle specifických potřeb může jít především o sdružování dle:

- **zákazníků** (customer departmentation, grouping by customers)
- **teritoriálního nebo geografického umístění** dílčích organizačních jednotek (departmentation by territory or geography, territorial or geographical grouping)
- poskytovaných služeb (service departmentation, grouping by services)
- **technologické uzavřenéosti obslužných procesů a zařízení** (process or equipment departmentation, grouping by processes or equipments), jako je např. energetické hospodářství, příprava materiálů, konstrukce a výroba přípravků. V označování ostatních účelových struktur je v západním managementu velká rozmanitost. Zdůrazňovali jsme především princip sdružování, jindy se však například přímo hovoří o zákaznických, teritoriálních strukturách, apod..

Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

U organizačních struktur podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti (structures by authority and responsibility) vlastně nejde o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale jen o účelový pohled

na charakter vztahů mezi strukturálními jednotkami (**zejména jejich vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech**). Jde pak o organizační struktury:

- **liniového** typu (někdy se označují i jako lineární), štábního typu,
- **kombinovaného** typu (např. liniově-štábní, cílově-programové),
- **komisionálního** typu.

Liniové struktury (line structures, line organization) se obvykle charakterizují jako organizační jednotky s **přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí**. Zabezpečují "příkazové" řízení "shora dolů", tj. ve vertikální dimenzi. Svou činností jsou **přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů či úkolů, a to včetně jimi řízených strukturálních jednotek**. Často se tato pravomoc a zodpovědnost personifikuje s vedoucím těchto útvarů a hovoří se o vedoucím linie.

Štábní struktury (staff structures, staff organization) plní především **poradní funkce** k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí. Tyto funkce se týkají dílčích specifických úloh tvořících součást komplexní činnosti liniových útvarů. Štábní útvary tak uplatňují své specializované znalosti odborníků pro určitou funkční oblast činnosti (např. právní záležitosti). Za využití a výsledky práce strukturálních jednotek, jež jejich znalosti využívají, **zodpovědnost nenesou**. Dnešní pragmatická manažerská literatura často kritizuje tendence vytvářet pod pláštěm odbornosti nabubřelé byrokratické štábní útvary, které, na rozdíl od liniových, prakticky nepřispívají k podnikatelské prosperitě.

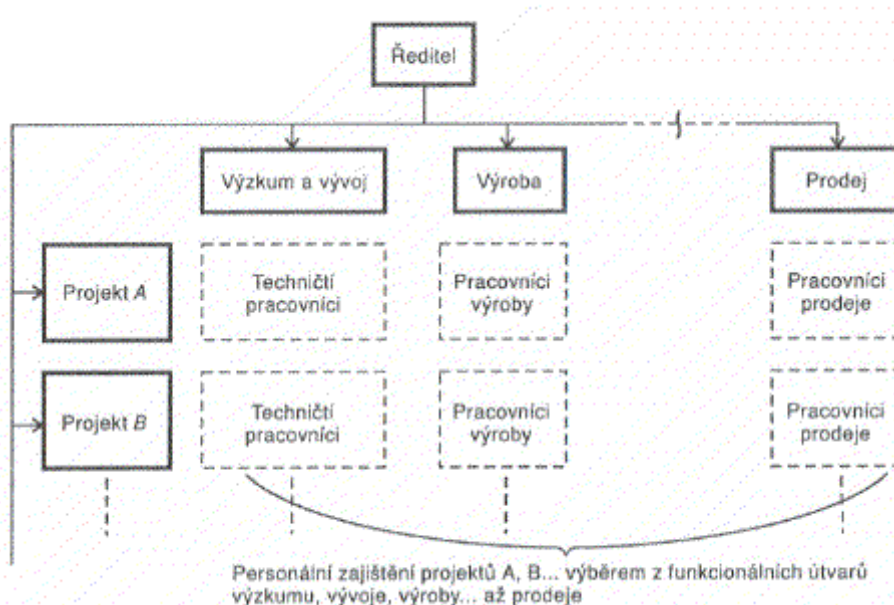
Z **kombinovaných struktur** (mixed structures, combined structures) zmíníme jen liniově-štábní a cílově-programové. Mají totiž vyšší frekvenci i význam než řada dalších rozmanitých variant.

Liniově-štábní struktury (line-staff structures) v určité proporcí slučují štábní a liniové funkce. Obvykle vznikají delegováním části rozhodovacích pravomocí liniové strukturální jednotky na štábní strukturální jednotky. Ty pak uplatňují delegovanou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti (např.

vedení a kontrola účetnictví). I když hodně záleží na konkrétní situaci (co bylo delegováno, jaká je kvalita a vztahy lidí mezi útvary apod.), obecně převažuje skepticismus k nejednotnosti vedení organizačních útvarů z více míst.

Cílově-programové struktury (goal oriented structures, programm oriented structures) kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Opět jde obvykle o dvojí (a někdy i vícenásobnou) podřízenost. K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé **modifikace tzv. maticových struktur** (matrix structures), schematicky vyjádřené na obr. 12. Dále může jít o ad hoc vytvářené **pružné týmy** (flexible terns), obvykle s proměnnou účastí lidí a velmi volným vedením. Užívají se pro řešení tvůrčích úkolů (např. inovační týmy) či mimořádné situace (např.spěšné úkoly, havárie). Často využívají tzv. neformální laterální vazby spolupráce členů týmů s dalšími pracovníky jiných útvarů, obvykle s odborníky na stejné úrovni hierarchické organizační struktury. Vznikají tak různé varianty pružných síťových struktur s rozvinutou neformální spoluprací a volnou koordinací ("koučování" spolupracujících uzlů).

Tabulka č. 7 - Maticová organizační struktura



Zvláštní význam u cílově-programových struktur se dnes připisuje míře autonomnosti pro samostatné rozhodování a také participačním systémům pro podílení se na úspěších i chybách práce týmů.

Struktury komisionálního typu (committee structures) odpovídají u nás známým různým formám komisí. Jde o účelově sestavené skupiny lidí, ať již na dlouhou dobu (stálé komise), nebo na úkol (ad hoc komise), které řeší stanovené úkoly. I když jde obvykle o poradní orgány liniových útvarů, jsou známy i komise vybavené rozhodovacími pravomocemi. Zodpovědnost za kvalitu a výsledky práce obvykle "kulhá". Proto jsou dnes jako organizační formy silně kritizovány, i když i zde hodně záleží na lidech, kteří se práce komisí zúčastňují, a na operačním prostoru rozhodování, který je jim vymezen. Drtivou kritiku typických komisí uvádějí např. T. J. Peters a R. Waterman, a to právě ve prospěch pružných a zainteresovaných týmů.

Organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

Podle této doplňkové charakteristiky (delegation of authority and responsibility) se organizační struktury klasifikují na:

- **centralizované** (centralized structures)
- **decentralizované** (decentralized structures)

Klasifikační znak se snaží vyjádřit, zda v činnosti strukturní jednotky vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci (a následně zodpovědnosti za její uplatnění), nebo ne. Jde o to, do jaké míry, resp. jak pevně "vede své podřízené útvary za ruku", a **do jaké míry jim deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování a v čem**. Je zřejmé, že oba krajní případy, tj. plná centralizace či plná decentralizace pravomoci a zodpovědnosti, vlastně negují smysl organizační struktury.

Jako vždy, když se v ekonomických procesech nedokáže vhodně vyjádřit (obvykle kvantifikovat) míra, je i tato klasifikační charakteristika málo výstižná a značně závislá na subjektivní zkušenosti lidí. Užívá se

však a je vhodné ji znát. Zároveň je účelné si uvědomit, že míru uplatňování centralizace, resp. decentralizace, jako pozici mezi dvěma protipóly, je problematické soudit jen podle podrobnosti rozhodování, ale jeho závažností. Rozhodující je, do jaké míry a v jakých činnostech (významnost a dosah rozhodovací pravomoci) strukturní jednotka na vyšším stupni organizační hierarchie deleguje svá rozhodovací práva a k tomu návaznou zodpovědnost.

Rozhodovací pravomoc může být na stejné úrovni řízení pro různé strukturní jednotky velmi rozdílná. Platí to i pro míru centralizace nebo decentralizace, kterou uplatňují vůči podřízeným útvarům. I to naznačuje, jak zkreslující by mohlo být dělat z charakteristiky struktury závěry o způsobu řízení.

Organizační struktury podle členitosti (počtu podřízených)

Toto doplňující klasifikační hledisko charakterizuje strukturní jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se též jako hledisko **tvaru organizační struktury** (shape of organization), popř. řídicího rozpětí (span of control, span of management responsibility). Má opět charakter míry. Člení organizační struktury na:

- ploché (flat structures), popř. s **širokým rozpětím** (wide span structures),
- špičaté (tall structures), popř. s **úzkým rozpětím** (narrow span structures).

Hlediska nepodává informaci jen o členitosti struktury z hlediska počtu podřízených útvarů, ale i o pravděpodobně menším nebo větším počtu řídicích úrovní. Jde o "**tvar**" **hierarchické pyramidy organizační struktury** ve firmě nebo její části.

Strukturní jednotky s větším rozpětím počtu řízených útvarů bývají spojovány korelačním vztahem s větší delegací rozhodovací pravomoci (decentralizovaným řízením), s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce lidí a s nepřímými metodami řízení. Totéž lze říci o obráceném vztahu pro řízení v rámci struktur s úzkým rozpětím. Dnes se obecně projevuje **sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší**

autonomií podřízených útvarů a k snižování počtu organizačních úrovní řízení.

To, aby se dalo říci, co znamená hodně řízených útvarů a co málo, značně závisí na profesní a kvalifikační náročnosti práce v řízených útvarech, podmíněné specifickými činnostmi a lidmi schopnými je zvládnout. Pro některá odvětví a typy výrob se tento odhad někdy stanovuje empiricky. Jde však jen o hrubé orientační ukazatele.

Např. běžná charakteristika ploché struktury (8-12, i více útvarů) nemusí mít velkou vypovídací schopnost z hlediska posouzení, zda je struktura založena racionálně (úsporně), nebo ne. Proto se též někdy tato doplňková charakteristika upřesňuje údaji o podobnosti práce, rozmístění lidí, složitosti prováděných činností, nárocích a možnostech kontroly, požadavcích na koordinaci, popřípadě i dalšími.

Organizační struktury podle časového trvání

Doplňkové kritérium klasifikace podle časového trvání (structures based on time) člení struktury na:

- **dočasné** (with limited duration, temporary structures), u nichž se předpokládá, že fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání (např. práce týmu, dočasně odloučené jednotky)
- **trvalé** (with unlimited duration), u nichž se předpokládá dlouhodobější trvání.

Opět není exaktně dáno měřítko, jak účelnou dobu používání strukturního uspořádání posuzovat. Přesto lze dodat, že právě ve snaze o organizační pružnost je dnes patná výrazná **tendence k širšímu využívání dočasných organizačních struktur**. Doporučují se desítky modifikací způsobů týmové práce (účelové týmy, šampióni, projektové týmy, projektová centra, rizikové týmy aj.).



Nakreslete organizační strukturu Vaší organizace a stanovte její klasifikaci dle předcházejícího textu

2.1.4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TVORBU A VÝBĚR ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích pak **nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci**. Obvykle se uvádí:

- **byrokracie**
- **nedořešená pravomoc a zodpovědnost**
- **zpoždování rozhodovacího procesu**
- **vznik konfliktů**
- **pozdní či nesprávná reakce na příležitosti vnitřní a vnější podnikatelské činnosti**
- **neúměrné náklady na fungování.**

Uvedené **nedostatky** v důsledku nesprávné volby organizačních struktur **se také projevují potížemi ve vztazích mezi lidmi**. V literatuře je uvádí podrobně J. Child, a to na základě rozsáhlých empirických rozborů. Tyto a další rozborů, jakož i běžné organizační zkušenosti praktiků dokládají **účelnost znalosti faktorů, které jsou pro**

vhodný výběr organizačních struktur rozhodující, a jejich respektování při projektování organizačních struktur.

Základním pravidlem pro volbu organizačních struktur, uplatňovaným již od šedesátých let, je požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti. Jde o vztah formy (struktur) a věcné náplně čili poslání manažerské práce předurčené podnikatelskou strategií. Dodnes se v jednoduchém vyjádření cituje „structure follows strategy“ („struktura následuje strategii“).



Tato myšlenka byla formulována americkým profesorem Harvardovy univerzity Alfredem D. Chandlerem v jeho pověstné práci *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

Pro podrobnější praktickou orientaci shrneme, jaké **faktory** působí na přiměřenost volby organizační struktury. Jedná se následující o vnitřní a vnější faktory podnikatelského prostředí, které na firmu nebo její autonomní část působí a ovlivňují přiměřenost její organizační struktury. Mají souvislost s dále uvedenými **postupy** pro tvorbu organizačních struktur.

Mezi vnitřní faktory patří:

- poslání a soustava cílů firmy či její uvažované části (podnikatelská strategie)
- velikost a právní forma, výrobně-technická základna (uspořádání výrobních procesů)
- teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek
- profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti
- zavedený systém řízení a existující organizační struktura (silné a slabé stránky, doba fungování)
- rozvojová etapa firmy,

- možnost využití prostředků moderní techniky a technologie zpracování informací
- neformální organizace a jejich vliv,
- kultura firmy,


Mezi vnější faktory se patří:

- stabilita či proměnnost podnikatelského okolí firmy (jednotlivých oblastí uplatnění podnikatelské strategie)
- vliv vědecko-technického pokroku na výrobní program a jeho předpokládané změny (potřeby inovační politiky dle podnikatelské strategie)
- sociálně-ekonomické okolí firmy a jeho stabilita
- rozsah) a kvalitativní úroveň spolupráce s partnery (zákazníky, dodavateli, bankami apod.).

Jak je v ekonomice obvyklé, uvedené dílčí faktory většinou nejsou korelačně nezávislé. Proto se z nich ještě někdy vyčleňují **tzv. vedoucí faktory**, a zejména na ně se pak soustřeďuje pozornost. Při hlubších rozborech se též užívá expertní hodnocení významu ("vah") jednotlivých faktorů a sestavují pořadí jejich závažností.

Postupy vytváření a adaptace organizačních struktur

Soubor váhově významných vnitřních a vnějších faktorů je základem pro vlastní **proces projektování a následné tvorby organizační struktury**. I když je dnes známa řada specifických postupů, jež jsou podrobně popsány v odborné literatuře, obvykle lze v jejich logické stavbě identifikovat dříve uvedené zásady pro proces organizování.

 **Najděte a uveďte alespoň dva prameny, ve kterých se lze seriózně seznámit s problematikou projektování a tvorby organizační struktury.**

Jde o následující postupný proces :

- **vytipování potřebných hlavních, obslužných i pomocných činností**, jež jsou nezbytné k zajištění podnikatelské strategie a následně pružné taktické realizace reprodukčního procesu (popř. jeho částí)
- **provedení racionální dělby práce** odpovídající zásadám kvalifikovaného a hospodárného provádění (specializace),
- **racionálního sdružování**(seskupování, departamentalizace) účelně **specializovaných činností do strukturních jednotek** (útvárů), a to se zřetelem na základní hlediska uvedená při klasifikaci organizačních struktur
- **dořešení pravomoci a zodpovědnosti** a řízení ve strukturních jednotkách odpovídajících zvolenému sdružení (departamentalizaci), a to s úvahou doplňkových hledisek uvedených při klasifikaci organizačních struktur (míra centralizace, řídicí rozpětí, doba trvání)
- **zajištění způsobů koordinace** („koordinačních mechanismů“) pro práci lidí, stanovení úkolů a kontrolu jejich plnění, zajištění racionálního hospodaření se zdroji a pružné reakce na nečekané změny.

V průběhu uvedeného procesu může samozřejmě docházet k postupným upřesňováním či úpravám výsledků předcházejících kroků. Jde spíše o volný metodologický přístup než o nějaké striktní doporučení závazného sledu práci. Důvodem je, že tvorba struktur je ve své podstatě tvůrčím a nestandardním procesem, jehož výsledkem mají být dobré podmínky práce lidí i sladěné plnění jimi prováděných činností.

SOUHRN KAPITOLY

1. Organizování můžeme definovat jako proces spočívající v cílevědomé činnosti, jejíž základním cílem je koordinace jednotlivých prvků systému (instituce, podniku, skupiny, atd.) takovým způsobem, aby co neefektivněji přispívaly k dosažení cíle, který si tento systém stanovil.

2. Význam organizování spočívá v tom, aby bylo prostřednictvím členů organizace či instituce zabezpečeno účelné a efektivní vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů této organizace.

3. Procesy organizování vycházejí z následujících základních principů, které jsou vzájemně provázané: dělby práce, specializace a koordinace. Uplatňování principů organizování je umožněno prostřednictvím vymezení a dodržování vazeb mezi členy organizace. Prvky organizace a vazby mezi nimi vytvářejí ve svém souhrnu organizační strukturu.

4. Organizační strukturu můžeme definovat jako množinu prvků organizace a vztahů mezi nimi. Organizační struktury bývají v teorii i praxi členěny různým způsobem.

5. Improvizovaně vytvářené, a ve svých důsledcích pak nevhodné organizační struktury, mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Znalost faktorů, které jsou pro vhodný výběr organizačních struktur rozhodující je nezbytná a účelná.

6. Základním pravidlem pro volbu organizačních struktur, uplatňovaným již od šedesátých let, je požadavek podřízenosti strukturní formy obsahu manažerské činnosti.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Vymezte organizování jako proces managementu. Jaký má pro organizaci význam ?
2. Jaké jsou základní principy organizování? Stručně charakterizujte jak jsou uplatňovány v praxi.
3. Co je to organizační struktura. Jaké dělení a typy organizačních struktur znáte?
4. Jaké znáte faktory, které ovlivňují výběr a tvorbu organizačních struktur ?
5. Popište postup při tvorbě organizační struktury.

LITERATURA

DONELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 2000.

CHANDLER, A. D. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. Praha: VŠE, 1994 .

TURECKIOVÁ, M. *Základy teorie řízení*. Praha: FF UK, 2000.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

2.2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Definovat a vymežit význam řízení lidských zdrojů pro organizaci
2. Vymežit jaké úkoly jsou s řízením lidských zdrojů spojeny
3. Poukázat na specifika úkolů personálního útvaru v organizaci
4. Charakterizovat personální funkce a činnosti.
5. Charakterizovat podobu personálního útvaru, jeho politiku a strategii

2.2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM PRO ORGANIZACI

Podnik či jakákoliv jiná organizace **mohou fungovat** jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- finanční zdroje a
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem managementu organizace.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) **tvorí tu část** řízení organizace, která se **zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu**. Zejména se jedná o aspekty spojené s jeho získáváním, formováním a využíváním. Dále pak o organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování. Rovněž se jedná o **ovlivňování jeho vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům**, a v neposlední řadě o jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a personální a sociální rozvoj.



Než budete pokračovat ve studiu další části tohoto textu, pokuste se definovat řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje, determinují jejich využívání. **Lidské zdroje** zároveň pro organizaci **představují ten nejcennější, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj**, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku či organizace. Z těchto důvodů je řízení lidských zdrojů jádrem, a **nejdůležitější** oblastí celého řízení organizace. Je třeba si uvědomit, že i v jakékoliv jiné oblasti řízení organizace (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů. První **podmínkou úspěšnosti** podniku, či jiné instituce, je tedy **uvědomění si hodnoty a významu** lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

Vzhledem k výše uvedenému konstatování můžeme řízení lidských zdrojů definovat jako proces realizace cílů organizace prostřednictvím jejich pracovníků. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem efektivity organizace.

Řízení lidských zdrojů je tedy rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické či jiné úspěšnosti organizace. **Zvýšená pozornost k personálnímu řízení může vést k tomu, že dosažené výsledky, jejich množství a kvalita, mohou být v jedné organizaci výrazně vyšší a kvalitnější než v jiné**, ačkoliv obě mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologiemi, zákonnými normami, prostě stejné podmínky k činnosti. Řízení lidských zdrojů **tedy slouží k tomu, aby byla organizace výkonná, a snaží se o to zvyšováním produktivity práce**, tj. zlepšováním využití pracovních sil, rozvojem pracovních schopností pracovníků a prostřednictvím působení na pracovní síly a jejich přístup k práci i zlepšováním využití kapitálu, materiálu či energie .

Personální práce má nejen zprostředkovaný, ale i bezprostřední vliv na dosažené výsledky, např. velikost zisku organizace. Souvisí to například s:

- **redukováním zbytečných výdajů za přesčasovou práci** v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby
- **úsilím o snižování absence** a zaváděním programů snižujících výdaje za neodpracovanou dobu
- **eliminací ztrátových časů pracovníků** pomocí náležitého popisu práce, minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojování pracovníků z vykonávané práce
- **zaváděním a monitorováním efektivních programů ochrany zdraví** a bezpečnosti při práci, jež snižují počet úrazů; ty by totiž znamenaly nejen nižší využívání fondu pracovní doby, ale i zvýšené výdaje na léčení a nemocenské dávky pracovníků (postih podniků v případě pracovních úrazů)
- **přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků**; obojí může zvýšit hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšit jejich práci, což následně vede ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje.
- **uplatňováním kompetitivního a stimulujícího systému odměňování** a poskytování zaměstnaneckých výhod jako faktoru vytvářejícího motivační klima v organizaci

Nezanedbatelný a velmi důležitý je i podíl personální práce na **vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci**, pozitivních vazeb zaměstnanců, zejména je rovněž důležitá **otázka hodnocení pracovníků, které by mělo pozitivně zvyšovat jejich motivaci**

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o způsobu řízení lidských zdrojů **rozhoduje organizace sama**. Do její výhradní kompetence patří rozhodnutí, jaké bude postavení personálního řízení v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které činnosti se soustředí více a na které méně. Dále **rozhoduje, jaká bude podniková personální politika a strategie**, kolik, a jaké pracovníky bude podnik zaměstnávat apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především k tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran. Uvědomujeme si, že výše uvedené konstatování je platné zejména pro oblast privátních vlastnických vztahů. U státem založených institucí a organizací, je třeba k této problematice přistupovat přiměřeně z hlediska cílů těchto institucí.

2.2.2. VÝVOJ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V praxi i v literatuře se v souvislosti s personální prací **setkáváme s řadou termínů**, jako např. personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personalistikou či personálním řízením na straně jedné a řízením na straně druhé. **Uvedené termíny označují rozdílné vývojové fáze a i rozdílné koncepce personální práce.**

Historicky **nejstarší pojetí** personální práce chápalo **personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce** a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám podniku. Toto pojetí tedy personální práci **přisuzovalo výlučně pasivní roli** a později se pro ně vžilo označení „**personální administrativa**“. Personální práce v podobě pouhé personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o instituce s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí. (Policie, armáda, ale i MŠMTV).

Již **před druhou světovou válkou** se začalo **prosazovat poněkud odlišné pojetí** personální práce. Bylo to v první řadě v organizacích s dynamickým a progresivním vedením, ve výrobních podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. **Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku a tímto zdrojem je člověk**, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce., tj. skutečné „personální řízení“. **Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika podniku a rozvíjely metody personální práce.** Tyto personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Připomínáme, že takovýto progresivní přístup k personální se před druhou světovou válkou nezdálo objevovat i v řadě českých podniků (Baťa, Petschek).

Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientovaná téměř výhradně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření pracovní silou a kromě toho **bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení** pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše **povahu operativního řízení.**

V průběhu **50. a 60. let** se ve vyspělém zahraničí začala formovat **současná koncepce** personální práce, **označovaná jako „řízení lidských zdrojů“.** Řízení lidských zdrojů se stává **jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou.** Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Řízení lidských zdrojů v **nejnovějším pojetí** v sobě zahrnuje nejen **strategické aspekty**, tj. především **zaměření na dlouhodobou perspektivu**, ale i **orientaci na vnější faktory formování a fungování**

podnikové pracovní síly. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.

V této souvislosti je třeba s politováním konstatovat, že v **České republice je personální práce zpravidla nedoceňovaná** a navzdory tomu, že před druhou světovou válkou patřily mnohé naše podniky k průkopníkům moderní personální práce (Baťa), je současná personální práce u nás v řadě případů ve vývojové fázi personální administrativy a jen pozvolna se začínají uplatňovat prvky skutečného personálního řízení. Pokud jde o používanou terminologii, pak praxe, ale zčásti i **teorie, v ČR nerozlišuje mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů** a univerzálně se používá termínů personální řízení, popřípadě jen personalistika.

2.2.3. ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí **je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se tento výkon neustále zlepšoval.** Tento úkol lze, jak jsme již uvedli, splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. zdrojů materiálních, finančních a lidských.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud **méně obecně**, došli bychom na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že toto řízení se musí zaměřit zejména na:

- **vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků** v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. **Jinak řečeno, znamená to usilovat o**

zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.

- **optimální využívání pracovních sil** v organizaci, tj. především optimální využívání fondu **pracovní doby** a optimální využívání pracovních schopností (**kvalifikace**) pracovníků.

- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a **zdravých mezilidských vztahů** v organizaci

- **personální a sociální rozvoj pracovníků** organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní **kariéry**, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke **ztotožnění** individuálních zájmů a zájmů organizace

Zatímco **výše uvedené úkoly sledují především zájmy organizace, následující úkol respektuje oprávněné zájmy jedince**, zaměstnance. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí úkoly řízení lidských zdrojů v organizaci. V zájmu plnění hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:

- zajišťovat, aby organizace **dodržovala všechny zákony** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

- **provádět analýzu pracovních míst** za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce

- předvídat a **plánovat potřebu pracovních sil** nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů

- **získávat pracovníky potřebné** pro plnění úkolů organizace, vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci

- **rozmísťovat** pracovníky tak, aby byly **optimálně využity jejich pracovní schopnosti** ku prospěchu organizace i ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků
- orientovat a **vzdělávat pracovníky** organizace tak, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky svého stávajícího personálního místa, ale i připraveni na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, aby byli flexibilní
- **vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu** jednotlivých pracovníků a jejich postojů k práci (pracovního chování).
- **motivovat** pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků
- pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon

2.2.4. PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ÚKOLY

Úkoly, uvedené v předchozí kapitole, a činnosti směřující k jejich plnění **jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků** organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí, Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností . Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili nejen všichni vedoucí pracovníci ale i další jednotlivci.

Personální práci musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých organizacích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní útvary personální práce, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných činností.Některé organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý

úsek personální práce, popřípadě na některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty .

Pracovištěm, specializovaným na řízení lidských zdrojů, je personální útvar. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s institucemi mimo organizaci (např. s institucemi státní statistiky, trhu práce, apod.)

V těchto souvislostech musí personální útvar, kromě již zmíněných hlavních úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci **plnit i některé specifické úkoly.** Postihnout širokou škálu činností, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá není předmětem našeho kurzu. Pokusíme se pouze **stručně charakterizovat** vybrané specifické úkoly personálního útvaru:

- formulovat, navrhovat a prosazovat **podnikovou personální politiku** a strategii.
- vyjadřovat se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjet v tomto směru iniciativu a **předkládat vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadních aspektů personální práce.**
- **Zajišťovat, organizovat a koordinovat personální činnosti** (služby, funkce) nezbytné k plnění úkolů personální práce.
- **poradenská a usměrňovací činnost** personálního útvaru orientována na vedoucí pracovníky a jejich příspěvek k úspěšnému personálnímu řízení organizace se musí zaměřit nejen na **pomoc při řešení konkrétních úkolů personální práce** , ale i v první řadě na **vypracování a zdokonalování zásad práce s lidmi**, např. zásad stylu vedení, zásad a metod hodnocení pracovníků, zásad formování pracovních schopností pracovníků organizace, zásad odměňování, zásad, jimiž se řídí personální a sociální rozvoj pracovníků apod.
- **závažným úkolem** personálního útvaru je **posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci.**

Zavádění nové technologie může např. snížit potřebu pracovníků určité kategorie či profesně-kvalifikační skupiny a naopak zvýšit potřebu pracovníků jiných. To by mohlo vyústit do obtížného vyjednávání s odbory o propouštění pracovníků, rekvalifikaci, odměňování apod. Personalisté musejí tyto souvislosti včas posoudit a navrhnout taková řešení, která by vyvolala nejméně komplikací jak pro podnik samotný, tak pro jeho stávající zaměstnance. V této souvislosti tedy musí personální útvar respektovat nejen zájmy podniku, ale i ochraňovat pracovníky, posuzovat personální souvislosti změn nejen z čistě ekonomického a technického hlediska, ale i z hlediska právního a sociálního.

Pokud jde o **organizaci personálního útvaru**, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v **úvahu i postavení** personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení konkrétní organizace. Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a na škále personálních činností, které organizace či podnik zajišťuje vlastními silami

Organizační struktura personálního útvaru **ve velké organizaci** může mít následující podobu. Útvar je členěn na oddělení, která zajišťují tyto úkoly :

- oddělení **zaměstnanecké** - získávání, výběr, přijímání, orientace, rozmisťování, ukončování pracovního poměru, evidence pracovníků
- oddělení **personálního rozvoje** - hodnocení pracovníků, vzdělávání, funkční a kariérní postup
- oddělení **odměňování** – analýza pracovních míst, hodnocení práce, normy, mzdová šetření, mzdové systémy a formy, tarify, klasifikace pracovníků.
- oddělení **pracovních vztahů** – kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů týkajících se oblasti práce a zaměstnávání lidí, stížnosti, návrhy a připomínky zaměstnanců, disciplinární záležitosti, jednání s odbory, styk s veřejností.

- oddělení **personálního plánování** – analýza stavu a pohybu pracovníků, analýza zdrojů pracovních sil, prognóza a plánování potřeby a zdrojů pracovních sil, metody plánování, plánování kariéry, plány nástupnictví.
- oddělení **bezpečnosti a hygieny práce** – kampaně, systémy, inspekce, výchova, šetření, evidence a náhrady pracovních úrazů, pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- oddělení **zdravotní péče** – prohlídky, první pomoc, zařízení, programy rehabilitace. léčba a jiné služby.
- oddělení **péče o pracovníky** – podnikové důchody, pojištění, stravování, rekreace, bydlení, parkování, poskytování poradenských služeb zaměstnancům a jiné zaměstnanecké výhody.
- oddělení **metodické a výzkumné** – zpracování analýzy a zpráv, statistických výkazů, metodických příruček, šetření názorů zaměstnanců, analýzy trhu práce, personální marketing, personální informační systém.

Je pochopitelné, že **ve větších organizacích by měli existovat personalisté specializovaní na některou oblast personální práce.** Jedná se především o specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty na hodnocení a odměňování, specialisty na získávání a výběr pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky zaměřené na pracovní právní oblast, specialisty na pracovní vztahy, poradce zaměstnanců, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod. **S růstem velikosti organizace přestává být prostě únosné, aby personalisté byli univerzální.**



Popište personální útvar, či jednotku ve Vaší organizaci. Jak je dále vnitřně členěn. Jaké úkoly zabezpečuje?

2.2.5. PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE

V souvislosti se specifickými úkoly personálního útvaru je vhodné se zmínit o **personální politice a strategii**. Tyto pojmy blíže objasníme. **Pojem personální politika můžeme chápat dvojím způsobem :**

- jako **system relativně stabilních zásad**, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele
- nebo jako **soubor opatření**, jimiž se subjekt personální politiky snaží **ovlivňovat oblast práce** a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána, tvoří jednotu. Nicméně, druhé pojetí, jakožto konkrétnější, musí nutně vycházet z pojetí prvního, obecnějšího.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a **pro zaměstnance srozumitelná** a přijatelná personální politika **má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace**. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příjemné klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Proto jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat podnikovou personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky.

Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil,

hospodaření s nimi. Zároveň personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud jde o komplexní pojetí cílů, znamená to, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli organizace, neměly by být v rozporu se zájmy společnosti a musí brát v úvahu i vnější, mimopodnikové podmínky formování, reprodukce a fungování pracovní síly. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli.

2.2.6. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů je **praktickým vyústěním personální strategie konkrétní organizace**. Jedná se o konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí, **směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii**. Stejně jako v případě personální strategie i strategie řízení lidských zdrojů je provázáno se strategickým řízením organizace, pramení v něm, ale je zároveň jeho ústředním proudem. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické dlouhodobé personální plánování.

Problémy strategického řízení lidských zdrojů **je tedy nutné chápat v kontextu s problémy strategie organizace** a jejího strategického řízení. Je tu určitá logická posloupnost, kterou nelze opomenout. Jednotlivé články této posloupnosti nejlépe pochopíme, budeme-li se zabývat nejdůležitějšími otázkami, které se v těchto článcích musí řešit.

Strategické řízení musí v první řadě **řešit následující otázky:**

- **jakou filosofii** si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát ve společnosti
- jakým pozitivním a negativním vnějším **faktorům musí organizace čelit**
- jaké jsou **přednosti a nedostatky** organizace
- **jakých cílů a jakým způsobem** chce tyto cíle organizace dosáhnout

Všechny tyto otázky v sobě implicitně zahrnují problematiku lidských zdrojů a nelze je zodpovědět, pokud lidské zdroje nebudou brány v úvahu. Ty totiž determinují do značné míry formulaci filosofie organizace, jejího poslání a role ve společenském dění. **Pozitivním či negativním vnějším faktorem zpravidla bývá populační vývoj**, tedy reprodukce pracovních zdrojů a pracovních sil, **rozmístění obyvatelstva** – osídlení, jeho rezidenční preference a prostorová mobilita a s tím vším související situace na trhu práce.. A **tyto skutečnosti determinují cíle**, kterých chce organizace dosáhnout i cesty k jejich dosažení.



Porovnejte personální politiku a strategii Vaší organizace s konstatováním uvedeným v předchozí části textu.

2.2.7. PERSONÁLNÍ FUNKCE (ČINNOSTI)

Personální **funkce (činnosti, služby) představují výkonnou část práce personálního útvaru**. Personální útvar **zajišťuje, organizuje a koordinuje** tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku.

Z formulace vyplývá, že **personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení lidských, že budou mít určitou jednotnou koncepci** a metodiku. Neznamená to však, že personální útvar provádí všechny práce spojené se zajišťováním těchto personálních činností. Naopak, na práci s tím spojené se personální útvar podílí u různých činností různou mírou.

V současnosti je možné se setkat s **různým počtem a různým pojetím** personálních služeb (činností, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:

- **analýza pracovních míst**, tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

- **personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **získávání a výběr pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o různých místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, výběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.
- **hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
- **odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **rozmisťování, zařazování** pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
- **vzdělávání** pracovníků, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
- **péče o pracovníky**, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků apod.
- **personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům

- **průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
- **zdravotní péče** o pracovníky, vycházející z podnikového zdravotního programu a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

SOUHRN KAPITOLY

1. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako proces realizace cílů organizace prostřednictvím jejích pracovníků. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem efektivity organizace.

2. Neustálé shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních a lidských zdrojů je stěžejním úkolem managementu organizace. Lidské zdroje zároveň pro organizaci představují ten nejcennější, a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o její prosperitě a schopnosti konkurence.

3. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se tento výkon neustále zlepšoval.

4. Pracovištěm, specializovaným na řízení lidských zdrojů, je personální útvar. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům

5. Personální funkce (činnosti, služby) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Patří sem mj. analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a péče o zaměstnance, zdravotní péče, atd.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Vymezte řízení lidských zdrojů. Jaký význam pro organizaci znamená ?
2. Charakterizujte personální útvar. Jaké jsou jeho hlavní úkoly?
3. Vysvětlete principy personální politiky a strategie.
4. Jaké znáte základní personální funkce (činnosti)? V čem spočívají ?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1997.

KLEIBL, J. *Personální řízení 2*. Praha: VŠE, 2002.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

KOUBEK, J. ET AL. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.

2.3. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Vymezit jaký význam a funkce hodnocení pracovníků
2. Vymezit jaké jsou cíle a metody hodnocení pracovníků
3. Vysvětlit principy hodnocení, jeho metodické zásady a jaký je doporučený postup při jeho realizaci
4. Popsat nejčastěji užívané způsoby hodnocení a s nimi související kritéria a další aspekty

2.3.1. VÝZNAM, FUNKCE A CÍLE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ



Než se začnete věnovat studiu této kapitoly textu, napište, jaké máte zkušenosti s hodnocením Vaším či pracovníků, jaké používáte metody, zda a jak je máte zpracovány jako systém

Ve všech oborech a odvětvích lidské činnosti se stále **častěji hovoří o kvalitě lidské činnosti** jako takové, a to nejen v průmyslové a komerční sféře. Rovněž se stále častěji stává předmětem zájmu i ve sféře veřejné. Kvalita realizované činnosti je kontrolována, snažíme se o neustálé zvyšování její úrovně, a rovněž se snažíme tuto úroveň hodnotit. Je nesporné, že **kvalita lidské činnosti ať ve výrobě nebo v oblasti služeb rozhoduje o úspěšnosti subjektu** ve svobodném konkurenčním prostředí.

Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu. Úspěšné plnění úkolů naprosté většiny personálních oblastí je podmíněno fungováním kvalitního objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. Povinnost vedoucích

pracovníků na všech stupních řízení hodnotit své podřízené. Zároveň **schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných způsobilostí (kompetencí) vedoucího pracovníka.**

Bylo by chybou redukovat systém hodnocení pracovníků pouze na objektivní a přesné zhodnocení výkonu. Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že **kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.** Současně se posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace a podněty nutné k zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj v procesu řízení kariéry.

Nezastupitelnou **funkci** má hodnocení pracovníků také **pro identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb.** Výsledky hodnocení jsou nejen základem pro objektivní odměňování, ale i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (rozmisťování, povyšování). Výsledkem uplatnění objektivního výkonu pracovníků je ocenění pozitivních vlastností pracovníků, ale také určení rezerv v jeho pracovním výkonu. Dobře a **efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků přináší pro vedení firmy velmi důležitou zpětnou vazbu o systému řízení organizace, o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují.** Tento cenným interní zdroj informací, může být doplněn a konfrontován vnějším auditem sociálního klimatu organizace.

Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování sleduje především tyto cíle:

- **Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu.**

Určit do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit zda pracuje na hranici svých možností, nebo má velké rezervy ve výkonu, formulovat doporučení pro jeho další činnost, návrhy na ponechání ve funkci, převedení na náročnější práci, převedení

na méně náročnější práci, případně odchod z organizace pro závažné nedostatky.

- **Určit silné a slabé stránky každého pracovníka.**

Charakterizovat jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a jeho kvality a osobního jednání, opatření zaměřit především směrem k rozvoji.

- **Dát pracovníkům příležitost ke zlepšení**

Specifikovat požadavky na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu jako závěr z hodnocení a úkol pro pracovníka pro příští období - orientace pro další činnost, současně formulovat i úkol pro organizaci v kvalifikačních aktivitách, organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště, přemístění apod.(má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji).

- **Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu.**

Závěry z hodnocení úrovně a kvality výkonu jsou jedním z podkladů pro odměňování pracovníků zejména pro poskytování pohyblivých složek mzdy.

- **Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu.**

Další vzdělávání, trénink v speciálních dovednostech, stáže, studijní pobyty, praktika.

- **Motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace**

Hodnocení musí zaměřit aktivity pracovníka ke stanoveným cílům, pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon je průběžně objektivně hodnocen a pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní opak.

- **Získat informace o názorech pracovníků na svoji práci systém řízení organizace, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti**

Vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřízení, pozitivně motivuje vztah k organizaci, možnost využití námětů ke zlepšení a racionalizaci výrobních a řídicích činností.

2.3.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Úroveň hodnocení do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají řadu variant. V našem textu uvádíme alespoň několik nejčastěji používaných metod.



Po prostudování této dílčí kapitoly napište, zda používáte při hodnocení některou z metod, které jsou v ní popisovány a jaké v její aplikaci spatřujete výhody a nevýhody

• *Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)*

Tato metoda se často používá pro **hodnocení manažerů a specialistů** a má **následující postup**:

Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.

Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak má být těchto cílů dosaženo.

Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.

Měření a posuzování plnění cílů.

Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.

Stanovení nových cílů.

Aby byla metoda **úspěšná**, je třeba splnit určité **podmínky**:

Cíle musejí být kvantifikovatelné a měřitelné.

Cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány.

Cíle by měly být dosažitelné.

Cíle by měly vyvolávat zaujetí, být podnětné.

Měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně.

• **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda je často používána pro hodnocení **pracovníků výroby a postup** při jejím použití je následující:

Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.

Seznámení pracovníků s normami.

Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

Určité potíže vyvolává stanovení norem. **Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek.** Aby však byla efektivní, je třeba, aby normy byly považovány pracovníky za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou metody je to, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

• **Hodnocení volným popisem**

Podstata této metody spočívá v tom, že hodnotitel **posuzuje pracovníka verbálně**, obvykle písemnou formou. Kritéria hodnocení nejsou pevně stanovená. Úkolem hodnotitele je podat výstižný a úplný hodnotící popis pracovníka. Toto hodnocení klade nárok na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele, může vést k formálnosti a není srovnatelné s jinými hodnoceními. **Uplatňuje se při hodnocení manažerů na vyšších organizačních stupních.**

• **Hodnocení na základě kritických případů**

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl **písemné záznamy o případech**, které se staly při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace **o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon.** Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítka pro pracovníkovu další práci. Hlavní nevýhodou je ta skutečnost, že se od hodnotitele vyžaduje, aby záznamy pořizoval pravidelně. To může být nudné a zabírat mnoho času. Také **pojetí kritického případu je**

nejasné a může být různě interpretováno. Může vyvolávat napětí a **konflikty** mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

- **Hodnocení pomocí posuzovací stupnice**

Tato metoda hodnocení je založena na **použití stupnice**, která může mít různou podobu:

Číselné posuzovací stupnice, kdy je každé kritérium odstupňováno pomocí čísel nebo bodů. Hodnocení potom může být vyjádřeno souhrnně počtem dosažených bodů u všech posuzovaných kritérií. Význam kritérií může být vyjádřen odlišným bodovým rozpětím.

Grafické posuzovací stupnice, kdy je hodnocení u každého kritéria vyznačeno na přímkce. Souhrnné hodnocení všech posuzovaných znaků se vyjadřuje křivkou, která vznikne spojením dosažených výsledků. Z této křivky jsou patrné přednosti a nedostatky posuzovaného pracovníka.

Slovní posuzovací stupnice, kdy stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem (např. výborný, velmi dobrý, dobrý, vyhovující a nevyhovující) nebo stručnou situační charakteristikou hodnoceného pracovníka.

Kombinace výše uvedených postupů, kdy je zpravidla pro každý stupeň, vyjádřený slovně nebo situační charakteristikou, stanoven určitý počet bodů.

Metoda má některé **slabiny**. Někdy **nejsou hodnotitelé schopni interpretovat nebo porozumět slovnímu popisu stejně**, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problémem bývá výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Dosti často se totiž vyskytují formuláře zpracované podle jakéhosi univerzálního vzoru a z nich jsou přejata i kritéria málo vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Naopak mohou být opomenuta kritéria, která mají pro vykonávání práce na daném pracovním místě mimořádný význam.

• **Hodnocení pomocí dotazníků (Checklist)**

Checklist je vlastně **dotazník**, který předkládá určité **formulace týkající se pracovního chování pracovníka** a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano nebo ne). Formulací může být někdy i značné množství. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

Nevýhodou této metody je to, že vyžaduje důkladnou přípravu. Je **časově náročná**, protože pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace. Obtížnější je i proškolení hodnotitelů. Přesto bývá častěji **zatížena subjektivismem** hodnotitele a otázky mohou být různými hodnotiteli různě interpretovány.

• **Hodnocení klasifikační stupnicí – Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Jde o metodu, která má **hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce**. Jde vlastně o určitou variantu checklistu, či již zmíněné hodnotící stupnice. Nebývá zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné **do pěti až sedmi bodovaných stupňů** (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci označí. To se udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.

Klasifikační stupnici zpravidla **připravují** vedoucí pracovníci **společně** se zaměstnanci. Přitom se dodržuje následující **postup**:

Identifikují se a definují jednotlivé úkoly pracovního místa.

Napíše se **popisy možného pracovního chování** pro každý úkol každého typu pracovního místa. Mělo by být napsáno pokud možno co nejvíce těchto popisů chování pro každý pracovní úkol.

Na základě shody mezi manažery a držiteli pracovních míst se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu pracovního chování doplněné již o vzorové popisy pracovního chování.

Výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovních míst, že je to **společné dílo. To zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné.** Popisy vycházejí ze skutečnosti a ze zkušenosti zaměstnanců i manažerů. **Nevýhodou** metody je její **náročnost na čas** a úsilí ve fázi přípravy a kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé práce (pracovní místa, zaměstnání) v organizaci.

• **Hodnocení srovnáváním s jinými pracovníky**

Touto metodou lze **porovnávat výkon dvou nebo více jedinců.**

Nejčastěji se používá:

Střídavé porovnávání

Párové porovnávání

Povinné rozdělení

Srovnání do pořadí

Tento postup je zpravidla **využíván v případě, že výsledky slouží jako podklad pro odměňování pracovníků.** V nejjednodušším případě jde o stanovení pořadí pracovníků (hodnotitel seřadí pracovníky od nejlepšího k nejhoršímu).

Při větším počtu posuzovaných osob je tato technika velmi pracná, proto se používá řazení do skupin, kdy **hodnotitel zařadí hodnocené do několika skupin**, jejichž počet může být znám předem nebo je ponechán na úvaze hodnotitele. Je-li počet skupin stanoven předem, je možné

použít techniky **vnucené distribuce**, tj. hodnotiteli se předepíše, kolik pracovníků má zařadit do jednotlivých kategorií, aby rozložení hodnocených odpovídalo křivce normálního rozdělení. Tento postup může být ale velmi problematický. Další možnost je použít k řazení párového srovnávání, což je dosti pracné.

Hodnocení na základě této metody může být **relativní**. Nelze totiž bez dalšího předpokládat, že nejlepší pracovník jedné skupiny je lepší než druhý nebo další nejlepší v jiné skupině. Lze dokonce říci, že může nastat případ, kdy nejhorší pracovník jedné skupiny může být lepší než nejlepší pracovník skupiny jiné. Metoda tedy není příliš vhodná např. pro účely odměňování. Spíše je **využitelná pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny**.

• **Assessment centre**

Jedná se v podstatě **diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností**. Assessment centre kromě výběru a vzdělávání pracovníků lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů.

Výhodou metody je určitá **komplexnost posouzení**. **Nevýhodou** pak to, že assessment centre informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten **nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálném prostředí**, např. v podmínkách konkrétního řízení lidí s různými osobnostními charakteristikami a různým chováním.



Komplexní rozbor problematiky metod hodnocení zaměstnanců lze nalézt například v publikacích :

**KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996, 1998.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.**

2.3.3. ZÁSADY PRO TVORBU SYSTÉMU A REALIZACI HODNOCENÍ



Před studiem další části této kapitoly napište, jaké zásady by měly by měly být při tvorbě systému a realizaci hodnocení dodržovány. Poté proveďte porovnání.

K tomu, aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití jeho výstupů, je nezbytné dodržet určité **zásady**, které jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné manažerské praxi, a jejichž obsah lze shrnout do **hlavních zásad organizace hodnocení pracovníků**:

- Hodnocení pracovníka **provádí vždy jeho přímý nadřízený**
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovního výkonu a chování se **realizuje podle jednotných metodických zásad**, aby bylo dosaženo porovnatelnosti (parity) výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a vnitřními organizačními jednotkami.
- Volba **metody hodnocení musí a odpovídat podmínkám organizace**, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady. Organizace by měla **zpracovat metodický pokyn** k hodnocení, v němž jsou stanoveny cíle a metoda hodnocení, specifikována použitá kritéria, jejich obsahový výklad a práce s nimi.
- Personální manažerská praxe ve vyspělých zemích se v posledním období přiklonila k formě realizace hodnocení pracovníků formou **tzv. hodnotícího rozhovoru**. Ukázalo se, že jeho dobré zvládnutí přináší řadu výhod jako pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného a celkovou atmosféru hodnocení. Je nutno si uvědomit, že mnoho hodnotitelů i hodnocených přistupovalo (a často dodnes přistupuje) k hodnocení jako k **nepříjemné povinnosti a s různými předsudky**,

často i stresy, které jeho užitek snižovaly. V praxi se proto doporučuje používat termín "rozhovor" namísto dříve užívaného označení "pohovor".

Forma hodnotícího rozhovoru je ve své podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem. **Může snížit pocit formálnosti a mocenského prvku** ve vztazích mezi hodnotitelem a hodnoceným, vznikajícího v případě, že hodnocení probíhá jako formální hodnocení nadřízeného podle předem stanovených formálních kritérií bez účasti hodnoceného, který je pouze seznámen s výsledky.

Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, doplnit, či zpřesnit své stanovisko k návrhu hodnotitele, návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného a tím je větší pravděpodobnost, že se s nimi i vnitřně ztotožní. Pro hodnotitele je však tato metoda náročnější, měl by se pokusit vytvořit příznivou atmosféru, snížit obavy a stres a vytvořit neuspěchanou otevřenou atmosféru, ale přitom musí důsledně uplatnit celou strukturu kritérií hodnocení a formulovat konečné závěry. Závěry hodnocení by měly být vždy zpracovány v písemné podobě, jsou významnou personální informací o pracovníkovi a měly by být součástí jeho osobní dokumentace.

- Výsledky hodnotícího rozhovoru se uvádějí zpravidla do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů z hodnocení a **doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i vedení organizace.** Pokud si to pracovník přeje, vedoucí zaznamená stanoviska hodnoceného k výsledku hodnocení, velmi často je však vyjádření hodnoceného k výsledkům standardní součástí hodnotícího formuláře.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení. Výsledků hodnocení by měly být na minulém hodnocení **nezávislé.**



Kriticky posud'te zda při realizaci hodnocení výše uvedené zásady dodr'ujete, respektive, zda je dodr'uje Váš hodnotitel

2.3.4. POSTUP A ZÁSADY PŘI REALIZACI HODNOCENÍ

Realizace efektivního systému hodnocení pracovníků organizace by měla probíhat dle následujícího **postupu** :

- **Informování všech zaměstnanců**

Seznámení všech zaměstnanců se zavedením systému hodnocení pracovníků a jeho **cíli**. Toto seznámení by měly realizovat všichni vedoucí pracovníci s případným využitím informačních médií používaných v organizaci (časopis, zpravodaj, intranet).

- **Příprava hodnotitelů**

Seznámení s cíli a metodou hodnocení, stanovenými organizačními postupy a termíny hodnocení, seznámení s obsahem hodnotitelských dokumentů, objasnění kritérií hodnocení. Vedle seznámení se s metodickými pokyny k hodnocení se doporučuje organizování metodické **instruktáže pro hodnotitele** jak vést hodnotící rozhovor, a jakým způsobem formulovat závěry z hodnocení.

- **Příprava hodnotícího rozhovoru**

Získání a **utřídění informací získávaných průběžně** o zaměstnanci v hodnoceném období. **Příprava osnovy** (hlavních bodů a problémů, které budou se zaměstnancem v průběhu hodnotícího pohovoru projednány). Technické a organizační zabezpečení podmínek rozhovoru (časový prostor a nerušené prostředí).

- **Hodnotící rozhovor**

Jedná se o **nejdůležitější fázi systému hodnocení**. V jeho rámci je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i pracovním podmínkám, k systému řízení a organizaci práce s náměty na zlepšení. Hodnotící rozhovor **musí vést k formulaci konkrétních závěrů vůči zaměstnanci**, k jeho úrovni a kvalitě pracovního výkonu v zastávané pracovní pozici a další perspektivě činnosti v organizaci. Závěry se mohou týkat jak zaměstnance (odstranění zjištěných nedostatků a zlepšení výkonu, vlastní zvýšení kvalifikace), tak i opatření ze strany vedení (zabezpečení zvýšení kvalifikace, opatření v organizaci práce a pracovních podmínkách, v systému odměňování apod.).

- **Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty**

Výsledky hodnocení s formulovanými závěry jsou zaznamenány v hodnotícím dokumentu a pracovník potvrdí podpisem, že byl seznámen se závěry uvedenými v hodnotícím dokumentu. Tento list se pak **stává součástí osobního spisu pracovníka** vedeného v personální evidenci pracovníka a má důvěrný charakter. Přístup k těmto údajům a právo nakládat s nimi v souladu s potřebami procesu řízení firmy má bezprostřední nadřízený, dále vyšší stupeň řízení (pověřený pracovník vedení firmy) a případně vedoucí pracovník úseku, na který by měl být pracovník rozhodnutím vedení převeden. Poskytnutí k jiným účelům je možné jen se souhlasem zaměstnance.

- **Vyhodnocení a využití výsledků, odvolání hodnoceného**

Nadřízení jednotlivých hodnotitelů spolu s nimi **vyhodnotí výsledky a přijmou opatření umožňující realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků v rámci své řídicí kompetence**. Současně vyhodnotí celkové výsledky hodnocení, způsob formulování závěrů a objektivitu použitého postupu (rozptyl výsledných hodnot, náročnost hodnocení, konkretizaci závěrů). Současně s tím je možno **navrhnout i změny v použité metodice**, jednotlivých kritériích pro příští hodnotící

období tak, aby byla zvyšována účinnost a efektivnost systému hodnocení i jeho zvládnutí na žádoucí úrovni všemi stupni hodnocení.



Jakým způsobem jsou vyhodnocovány závěry hodnocení ve Vaší organizaci ?

Aby byl hodnotící **rozhovor účinný** je důležité dodržovat tyto **zásady** :

- **Průběžné hodnocení pracovníka výkonu**

Je důležité mít k dispozici informace a fakta a pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Nespolehejte na paměť, někteří pracovníci odmítnou akceptovat nekonkrétní výhrady k svému pracovnímu chování. Znamená to bohužel nepopulární evidenci skutečností související s pracovníkovým výkonem a chováním. Negativní obraz "černého sešitu" je možno snížit především tím, že se samozřejmě registrují i pozitivní skutečnosti ve prospěch pracovníka.

Zásada: Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné prosadit do hodnocení objektivitu. Hodnoťte pouze na základě zjištěných, přesných informací

- **Aktivní spoluúčast hodnoceného a projev zjevné snahy hodnotitele o konstruktivní pomoc a nikoli pouze kritiku**

Největším úspěchem a také předpokladem spoluúčasti hodnoceného je přesvědčit jej o tom, že hodnocení není především hledání chyb na hodnoceném, ale objektivní zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního chování s cílem zlepšení.

Zásada: Pokuste se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je konec konců pomoc pracovníkovi v jeho zlepšování a rozvoji a tím i jeho konečnému prospěchu.

- **Nezačínat rozhovor negativními skutečnostmi**

Nechceme-li, aby pracovník od začátku zaujímal jen obranný postoj a odmítal spolupráci, nezačínejme nikdy hodnocení negativními skutečnostmi. U naprosté většiny pracovníků jsou okolnosti, které je možno uvést jako pochvalu a konstatovat spokojenost. Teprve potom přejděte k problémovým věcem.

Zásada: Je-li možnost, začněte vždy pochvalou a spokojeností s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejděte ke kritickým věcem.

- **Společné úsilí o řešení problémů jak pracovníka, tak i pracoviště a celé firmy vedoucí k společné dohodě o formulaci dalších pracovních cílů a cílů osobního rozvoje.**

Prezentovat vlastní hodnocení pracovníka jako názor o němž je možno (věcně) polemizovat. Současně lze naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty, což také platí pro hodnoceného. Pouze tyto "rovné" podmínky jednání mohou vyvolat důvěru hodnoceného a jeho přispění k řešení problémů. Je nutné dát najevo a dodržet princip, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě.

Zásada: Obě strany mají používat pouze věcných a pravdivých informací důležitých pro hodnocení. Je vždy nezbytné poskytnout pracovníkovi možnost vyjádřit svůj názor na hodnocení.

- **V hodnocení se nemají objevit pro hodnoceného překvapení**

Je špatné a není dobrou vizitkou vedoucího pracovníka, pokud se výtky a nedostatky týkající se pracovního výkonu dozví pracovník až v průběhu hodnocení. Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném hodnocení a běžném operativním řízení pracovníků (odezva na kvalitu práce). Nedojde-li ani po upozornění ke změně v pracovním chování, potom je třeba využít hodnocení pracovníka k formulování příslušných závěrů.

Zásada: V průběhu hodnocení je nutné rekapitulovat zda a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit rovného jednání nadřízeného

- **Snaha zapojit pracovníka do procesu hodnocení a pokusit se realizovat prvky sebehodnocení**

Nejúčinnější je takové hodnocení s jehož závěry se pracovník ztotožní. Je třeba snažit se ho přimět k tomu, aby vyjádřil sám jak vidí svůj pracovní výkon a chování, v čem se považuje za dobrého a v čem dosáhl úspěchu, kde pociťuje problémy a co je podle jeho názoru jejich příčinou.

Zásada: Nejúčinnější je hodnocení na němž se podílel samotný pracovník a kde pomohl sám stanovit své úkoly pro budoucí období.

2.3.5. NEJČASTĚJŠÍ CHYBY REALIZACE HODNOCENÍ

V hodnocení pracovníků vyskytují **nejčastěji níže uvedené chyby**:

- **Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení (špatné určení průměrného výkonu)**

Projevuje se buď přílišnou shovívavostí, kdy za průměrný výkon je považován nejhorší výkon, tedy všichni lepší, než nejhorší, jsou nadprůměrní, nebo stejnou chybou, ale v opačném směru. Neúměrná náročnost vede k tomu, že je měřítkem standardu výkon nejlepších pracovníků, všichni ostatní jsou podprůměrní. Oba přístupy vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníků.

- **Nivelizační trend v hodnocení (centralizační tendence)**

Tato chyba spočívá **v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru**. To spočívá v tendenci používat pouze střední, průměrné stupně hodnocení, nejsou používány nadprůměrné a podprůměrné stupně hodnocení. Z tohoto systému hodnocení vychází naprostá většina pracovníků jako průměrná. Hodnotitel se zbavuje nutnosti zdůvodnit uvedení nedostatků v práci a nedostatečně akceptuje velmi dobré (nadprůměrné výkony), což může být někdy vyvoláno snahou **vyhnout se konfliktu**. Výsledkem je opět snížení motivační účinnosti výsledku hodnocení.



Najděte a uveďte alespoň dva prameny, ve kterých se lze seriózně seznámit s problematikou chyb při hodnocení pracovníků

- **Předčasné závěry (předpojatost nebo zaujatost hodnotitele)**

Hodnotitel má pracovníka zařazeného již předem, bez ohledu na fakta o současném výkonu pracovníka. Patří sem i předsudky nebo

zaujatost proti hodnocenému na základě postojů z minula, nebo konfliktu, který hodnotitel s pracovníkem měl. Hrubým etickým, ale i protiprávním postojem je zaujatost z důvodu rasy, etnika, pohlaví – ve svých důsledcích může být skrytou formou diskriminace. Tato zaujatost vede ke zkreslení výsledků. Patří sem i odraz tzv. "**haló efektu**", tj. povýšení jednoho nápadného znaku práce a chování nad ostatní a jeho přenesení na celé pracovní chování.

- **Kumulativní chyba (zátěž minulosti)**

Spočívá v tom, že jsou **přenášeny pohledy na pracovníka z minulého období**, bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl "otaxován" bez ohledu na jeho další snahu. V každém dalším hodnoceném období má být pracovníkovi poskytnuta možnost zlepšit své hodnocení.

- **Arogantní postoj (pouze já mám pravdu)**

Hodnotitel nepřipouští možnost věcné diskuse k výsledku svého hodnocení, věcné a podložené argumenty hodnoceného neakceptuje. Má snahu přehlížet skutečnosti, které jsou ve prospěch hodnoceného.




Zamyslete se nad uváděnými chybami, které souvisejí s hodnocením a proveďte konfrontaci s vlastní praxí.

- **Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení)**

Jedná se o kategorii nejhorších chyb, které svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Jedná se např. o **využití hodnocení k likvidaci** a blokování pomyslné konkurence, nebo naopak o **protěžování oblíbenců**. Patří sem i projevy úvarového egoismu (nadsazování výsledků hodnocení u pracovníků vlastního útvaru). Potlačování těchto projevů je v rukou nadřízených hodnotitelů při hodnocení výsledků hodnocení podřízených hodnotitelů. Jejich přetrvávání může velmi

negativně ovlivnit mezilidské vztahy v organizaci a poškodit celkové klima v organizaci.

2.3.6. KRITÉRIA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

 **Jaká kritéria pro hodnocení uplatňujete ve Vaší organizaci? Které aspekty u pracovníků hodnotíte, respektive jsou hodnoceny?**

• *Volba hodnotících kritérií*

Správná volba hodnotících kritérií odpovídající charakteru činnosti je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení. V odborné literatuře byla popsána a v praxi personálního managementu byla aplikována celá řada metod hodnocení, jako je např. hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení pomocí hodnotících stupnic (číselná, grafická, slovní), hodnocení pomocí checklistu, metody vytváření pořadí (párové porovnání), použití numerických stupňů hodnocení, assessment centra, atd.. Personální praxe se velmi často přiklání k metodám, které jsou **pro hodnotitele i hodnocené nejsnáze pochopitelné a zvládnutelné.**

 **Najděte a uveďte alespoň dva prameny, ve kterých se lze seriózně seznámit s problematikou hodnotících kritérií**

Značné obliby si v poslední době získala například **metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales), jako nástroj pro hodnocení pracovníků umožňující vytváření hodnotících stupňů pracovního chování. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. **Princip** spočívá v tom, že **pracovní chování je**

zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení "vynikající" až po "nepřijatelné". Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i **slovní charakteristiku** znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni.

Tvorba těchto hodnotících stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty na metodiku hodnocení a v neposlední řadě i držiteli pracovních míst. Je to metoda náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, "přiřazuje" hodnocení kritéria vzoru stupnice chování. **Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.**

Pracovní chování je obecně hodnoceno v jednotlivých stupních **následovně:**

Stupeň 1 - nevyhovující - nepřijatelná úroveň výkonu

Úroveň pracovního výkonu **nedostatečná**, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu, pracovní úkoly plněny v **nevyhovující kvalitě** a při nedodržování termínů. Pracovní schopnosti, zvládnání nároků pracovní činnosti i přístup pracovníka dávají pouze malé předpoklady zlepšení na standardní úroveň. Nedojde-li ke zlepšení úrovně je žádoucí odchod pracovníka pro jeho závažné pracovní nedostatky.

Stupeň 2 - dobrý s výhradami - standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu

Úroveň pracovního výkonu v zvládnání nároků pracovní činnosti **ve většině** základních charakteristik **odpovídá požadavkům** pracovního místa. Některé **díličí charakteristiky výkonu vyžadují zlepšení**. Pracovník má někdy obtíže, které je však schopen sám, nebo s pomocí nadřízeného či okolí zvládnout. Těžištěm jeho činnosti je nejčastěji provedení stanovených úkolů podle pracovních směrnic a příkazů, vlastní iniciativa se vyskytuje zřídka, není tedy častá ani výrazná. Jeho práce vyžaduje častější kontrolu nadřízeného. Mívá potíže se zvládnutím nových postupů. Úroveň a kvalita pracovní činnosti je v souhrnu pro organizaci přijatelná a je možno ji ztotožnit s průměrným výkonem.

Stupeň 3 - velmi dobrý - nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu

Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládnutí nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu **lepší než průměrná**, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládnutí nových metod a postupů.

Stupeň 4 - vynikající - mimořádná, nadprůměrná úroveň výkonu.

Pracovník po všech stránkách odvádí **mimořádný, nadprůměrný výkon**, bez problémů zvládá i nejnáročnější úkoly, je mimořádně vstřícný k nadstandardním požadavkům, je schopen sám si zadávat náročné pracovní cíle. Aktivně ovlivňuje své okolí a pomáhá dosažení vysoké kvality práce, systému řízení a podnikové kultury práce. **Je žádoucí zvážit, zda je využít jeho pracovní potenciál.**


Výhodou uvedené metody aplikace dílčích kritérií hodnocení je to, že umožňuje provést souhrnné výsledné zhodnocení plnění nároků pracovní činnosti u každého pracovníka jednotlivých pracovníků. Numerické hodnoty dosažené úrovně plnění jednotlivých kritérií je **možno převést na celkovou průměrnou úroveň hodnocení**, a tím pracovníka včlenit do odpovídající úrovně na škále celkového hodnocení.

• Nejčastěji hodnocená kritéria

Tvůrce hodnotícího systému ve vlastní organizaci vybere na základě analýzy hodnocených pracovních míst a funkcí ta kritéria, která považuje vzhledem ke specifice činností a poslání organizace za **významná**. V případě účelnosti se zvýrazní vyšší váhou ta kritéria, která dominují v profilu požadavků pracovního místa.

Základní skupinu tvoří obvykle 5 komplexně koncipovaných kritérií:

- **Osobní kvality**
- **Sociální dovednosti**
- **Komunikativní dovednosti**
- **Organizační schopnosti**
- **Odborné (profesní) kvality**

 **Co vše, jaké dílčí aspekty mohou tato velmi obecná kritéria zahrnovat. Pokuste se je dále rozpracovat. V případě potíží můžete využít následující tabulku.**

Tabulka č. 8 - Kritéria hodnocení

ZÁKLADNÍ KRITÉRIUM	DÍLČÍ KRITÉRIUM
Osobní kvality	Adaptabilita/flexibilita vůči změnám Osobní vyrovnanost Vytrvalost Výkonnost Zodpovědnost a spolehlivost Schopnost podat výkon v zátěži a stresových situacích Aktivita a iniciativa Schopnost řídit sám sebe Osobní rozvoj Iniciativa a angažovanost
Sociální dovednosti	Chování v mezilidských vztazích, chování v konfliktních situacích Kooperativnost, asertivita Kontaktní schopnosti Kultura chování
Komunikativní dovednosti	Rétorické dovednosti Písemný projev Obsahová kvalita projevu Formální kvalita projevu

	Reprezentativnost vystupování (prezentace organizace, vlastní osoby)
Organizační schopnosti	Strategické myšlení a dlouhodobé plánování (stanovení priorit) Organizační schopnosti Vedení lidí Delegování pravomocí Kvalita hodnocení podřízených a rozvoj jejich schopností Motivace pracovníků
Odborné (profesní) kvality	Odborné znalosti Orientace na kvalitu výstupů, na klienta Pečlivost, přesnost, dodržování termínů Schopnost analýzy a řešení problémů Koncepční myšlení a rozhodování Tvůrčí myšlení a řešení problémů Využívání zdrojů

• **Popis úrovně pracovního výkonu**

Moderní řízení lidských zdrojů a zejména pak koncepce řízení pracovního výkonu chápou výkon, mnohem širším způsobem, než tomu bylo v minulosti. Výkon tvoří nejen výsledky práce, ale i pracovní a sociální chování a také schopnosti a osobnostní předpoklady, které pracovník do své práce vkládá. **Vzhledem k tomu, že v tomto pojetí pracovního výkonu je podstatně méně měřitelných a kvantifikovatelných složek a že jejich podíl dokonce soustavně klesá, opírá se hodnocení pracovního výkonu o klasifikace.** Přitom klasifikaci lze použít nejen k hodnocení celkového, souhrnného pracovního výkonu pracovníka, ale také k hodnocení jeho jednotlivých stránek.

Klasifikace mohou mít slovní, numerickou nebo grafickou formu. Slovní forma klasifikace charakterizuje úroveň pracovního výkonu buď souborem nějakých jednoduchých výrazů, které v daném jazyce jasně a srozumitelně signalizují odlišnou úroveň či odlišnou kvalitu nějakého jevu, nebo lze použít **krátkých výstižných** a navzájem

od sebe rozlišitelných popisů (definic) úrovní pracovního výkonu nebo jeho jednotlivých stránek, které hodnotitelům pomáhají správně zařadit pracovní výkon daného pracovníka. První přístup je tradičnější a klasifikační stupnice může mít podobu obdobnou tomu, jakou známe ze školy, například:

Výborný	Velmi dobrý	Dobrý	Dostatečný	Nedostatečný
Vynikající	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Špatný

Dále lze využít **pozitivní stupnice** pro schopnosti :

Mimořádně talentovaný	Velmi schopný	Schopný	Vyžadující zlepšení
-----------------------	---------------	---------	---------------------

Číselná forma klasifikace v podstatě používá bodování pracovního výkonu. Přitom lze používat buď prosté číselné (bodové) stupnice, nebo nějaké kombinace bodů a slovního upřesnění. V prvním případě může stupnice vypadat například takto:

Nejlepší výkon
Nejhorší výkon

5	4	3	2	1
9	7	5	3	1

Někdy se doporučuje používání druhé z uvedených stupnic, protože se tím překonává sklon zaměstnanců preferovat sudá čísla. Místo čísel se někdy používá i abecední stupnice např. v podobě a, b, c, d, e.

Použití číselné stupnice umožňuje **přisuzovat jednotlivým kritériím výkonu různou váhu**. Zatímco u dělníka je důležité např. množství práce a její kvalita, u manažera jsou důležitější např. kritéria dovedností, znalostí a vlastností, či kritéria pracovního a sociálního chování. Kritériím, která jsou pro výkon práce dané kategorie pracovníků důležitější, můžeme

přisoudit při výpočtu ukazatele souhrnného výkonu větší váhu než kritériím méně důležitým. Tím se vyhneme zkreslení spočívajícímu v tom, že v celkovém souhrnu nebo průměru bodů bude slabý výkon u důležitého kritéria vykompenzován dobrým výkonem u nepříliš důležitého kritéria. Modelový příklad je uveden v následující tabulce:

Kritérium A	1	2	(3)	4	5
Kritérium B	1	(2)	3	4	5
Kritérium C	1	(2)	3	4	5
Kritérium D	1	2	3	(4)	5
Kritérium E	1	2	3	4	(5)

Závorkou je vyznačeno hodnocení příslušného pracovníka. Po součtu hodnocení zjistíme, že dosáhl 16 bodů, tj. v průměru (prostý aritmetický průměr) na jedno kritérium 3,2 bodu.

SOUHRN KAPITOLY

1. Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.

2. Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování sleduje především tyto cíle: určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu, určit silné a slabé stránky každého pracovníka, Dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu, identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu, motivovat k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace. Má i řadu dalších cílů.

3. Úroveň hodnocení do značné míry závisí na použité metodě hodnocení. Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají řadu variant.

4. K tomu, aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití jeho výstupů, je nezbytné dodržet určité zásady, které jsou výsledkem zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné manažerské praxi.

5. Jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost průběhu a využití výsledků hodnocení je správná volba hodnotících kritérií odpovídající charakteru hodnocené činnosti.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Vymezte jaký je význam hodnocení pro manažera a organizaci. Jaké má hodnocení cíle a funkce ?
2. Jaké znáte metody hodnocení pracovníků ?
3. Popište zásady nezbytné pro efektivní hodnocení.
4. Jaké znáte faktory (chyby), negativně ovlivňují průběh hodnocení?
5. Popište nejčastěji užívané způsoby hodnocení a s nimi související kritéria. Jaké znáte možnosti popisu úrovně pracovního výkonu ?

LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing ,2002.

CLERMONT, A., SCHMEISSER, W. *Internationales Personalmanagement*. München: Verlag Vahlen, 1997.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1996.

KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996, 1998.

KOUBEK, J. ET AL. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.

2.4. VYBRANÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI



ZÁKLADNÍ CÍLE KAPITOLY

1. Stručně seznámit s vybranými manažerskými dovednostmi
2. Vymežit způsob a zásady efektivního řešení konfliktních situací
3. Vymežit základní styly řízení a posoudit jejich efektivitu.
4. Vymežit pravidla pro delegování pravomocí.

2.4.1. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ



Vysvětlete následující výrok:

Konflikt nemá vždy jen záporný význam.

Konflikty v organizaci a zejména neřešené konflikty mohou mít stinné negativní důsledky. **Odvádějí organizaci od jejího skutečného poslání, stravují energii lidí, provádějí destrukci přátelských pracovních vztahů, vedou k nedůvěře a k vyvolávání depresivní atmosféry na pracovišti.** Přitom jejich příčinou jsou někdy malicherné maličkosti, netolerantnost, či nedostatek běžného nadhledu a humoru v každodenní činnosti.

Na druhé straně je potřebné si uvědomit, že konflikt patří k životu a bezkonfliktní prostředí spíše vyvolává otázku: je tomu skutečně tak? V tomto případě se totiž může spíše jednat o skryté konflikty. Konflikty vycházejí z lidských povah a z pracovních situací v organizaci, a je nesmyslné pokládat manažera za úspěšného, protože vytváří bezkonfliktní prostředí. Konflikt je totiž také velká příležitost uvědomit si, že neexistují jen pěkné stránky, a že je nutné vidět a řešit i ty záporné.

Schopnost zvládat konflikt patří ke klíčovým faktorům úspěchu managementu a každý se tomu může do určité míry naučit.

Mnoho konfliktů obsahuje vždy obě komponenty: **emoce a rozum**. Proto se pro **počáteční řešení rozporu doporučuje**:

- **naslouchat a porozumět potřebám druhé strany**
- **hledat styčné body s druhou stranou**
- **zaměřit se na východiska a fakta a vyvarovat se personalizaci konfliktu**

Jestliže chceme **dobře řešit konflikty**, musíme:

- **být schopni konfrontace**
- **musíme být schopni prezentovat myšlenky a pocity zřetelně, stručně, klidně, poctivě**
- **potřebujeme rozvíjet umění naslouchat včetně schopnosti vyjádření porozumění druhému**
- **musíme mít schopnost hodnocení všech aspektů problému**
- **potřebujeme být schopni vyjádřit společné cíle**
- **uvádíme fakta a neútočíme řečí**
- **vyjádříme se srozumitelně a bez schovávání se**



Zhodnoťte, se kterým z výše uvedených předpokladů máte určité potíže. Proč?

Konflikt je signálem, který ukazuje, že v organizaci není něco v pořádku. Je ale také ukazatelem schopnosti organizace. Pokud škola nebo sbor učitelů či management dokáže včas a efektivně řešit konflikty, prokazují svoji schopnost vnitřní stability. Konflikt také otevírá diskusi a tím přináší možnost alternativních pohledů a řešení. Často také znamená, že vybrané řešení či akce jsou testovány v časně fázi a tím pomáhá redukovat rizika a chyby, na které by se později musela vynakládat energie. Z tohoto pohledu opět zdůrazňujeme i určitou užitečnost

konfliktů, jíž přinášejí možnost něco pozitivně měnit v zájmu společného hlavního cíle. Naopak **nepřítomnost konfliktů může být indikátorem stagnace, útěku od odpovědnosti či neochoty k myšlení**. Domnělá nepřítomnost a neřešení konfliktů se potom často stávají předzvěstí velkého otřesu v organizaci.

Druhy konfliktů

Existují **různé typy konfliktů a vznikají z nejrůznějších příčin a podnětů**:

- **konflikt názorů**, např. na způsob hodnocení pracovní kázně nebo iniciativy v organizaci,
- **konflikt postojů**, např. lpění na osvědčeném postupu organizace proti ochotě přijmout inovační změny nebo při řešení kázeňských přestupků,
- **konflikt zájmů**, zájem na „standardním“ systému čtvrtletních odměn proti zájmu skutečného ocenění kvality práce pružnějším systémem odměn bez důrazu na „životní zkušenosti“, problém přednostního nákupu vybavení pro určitou skupinu,
- **konflikt představ**, příkladem jsou rozdílné představy o kvalitě výkonu (výuky, správy kabinetu, dokumentace o zaměstnanci, aj.)
- **vnitřní konflikty** spojované často s pocitem nedocení vlastních schopností a výsledků práce, nedocení nadstandardní práce na pracovišti.

Taktika vyjednávání a vyjednávací styly

Vyjednávání znamená, že se sejdou dvě nebo více stran a každá má jiný názor, jinou potřebu, jiný zájem o předmět jednání. **Dochází k otevřenému nebo skrytému konfliktu. Cílem vyjednávání je, aby každá ze zúčastněných stran získala nějakou výhodu nebo aspoň pocit, že její názor je brán v úvahu. Výsledkem je nalezení kompromisu, který je přijatelný pro všechny strany.** Tento ideální případ označujeme: výhra - výhra a každý získává určitou výhodu, která je obvykle nižší než jejich původní představa.

Někdy dochází jen k ujasnění pohledů a potřeb a i to bývá přínosným pozitivním krokem, na kterém se dá stavět. Je možné určit následná doporučení a postup.



Dříve než budete pokračovat ve studiu další části textu, popište Vaši taktiku při řešení konfliktů. V čem je odlišná od následující teorie?

• Fáze vyjednávání

Příprava

Pokud se na jednání nepřipravíte, můžete pouze reagovat na akce druhé strany a ztrácíte iniciativu. Vždy doporučujeme ujasnit si svůj záměr, předpokládaný postup partnerů a popř. i pozici na kterou můžeme slevit ze svého stanoviska. Potřebujete co nejvíce vstupních informací, identifikujte zájmy protistrany a případně si připravte podpůrné vedlejší návrhy. Tedy formujeme strategii vyjednávání. Jednáme-li v týmu je nutné stanovit funkce v jednání.

Zahájení jednání

Zde dochází k důležitému navázání kontaktu, je to vlastně předpoklad pro řešení. Doporučuje se vytvořit příznivou atmosféru např. úvodní konverzací na neutrální téma. Rozhodně začínáme shodnou oblastí a tím vždy zklidňujeme atmosféru a připravujeme půdu pro další postup.

Fáze argumentace

Na začátku doporučujeme pracovat s aktivním nasloucháním a dozvědět se tak co nejvíce o pohledu a argumentech druhé strany. Potom je vhodné názor partnera shrnout a přesvědčit jej i sebe o tom, že jsme mu porozuměli. Teprve pak použijeme naše argumenty, kterými můžeme již reagovat na uvedené a použít jen nejdůležitější a necháme si rezervu na další průběh. Naše stanovisko přednášíme klidně, věcně, trpělivě, nevyvoláváme osobní útoky.

Fáze navrhování a smlouvání

Návrhy vždy přinášejí změnu ve vyjednávání. Je vhodné je předložit tak, aby vynikla výhoda pro partnera v jednání. Neutápíme naše řešení v mnoha detailech při úvodním představení a nepokoušíme se být nejchytřejší. Pokud se náš návrh ukáže jako nepřijatelný, nelpíme na něm

neustálým prosazováním. Podstatou smlouvání je dostat něco za něco. Máme několik možností jak postupovat: výběr z několika možností, odklad řešení, předkládání ústupků, ultimátum, shrnutí závěrů.

Fáze formulace přijatelného závěru

Výsledkem vyjednávání je dohoda, která musí být pro všechny srozumitelná a zcela jednoznačná. Dohoda nesmí opomíjet nikoho, koho se týká a měla by obsahovat i určité pojistky pro případ následných komplikací. Samozřejmě se předpokládá souhlas stran a aspoň částečná spokojenost.

Vyvození poučení

Po každém absolvovaném jednání je vhodné s odstupem a s nadhledem vyvodit určité závěry a formulovat poučení pro následný postup i vlastní metodiku vyjednávání.

• Vyjednávací styly

Základní, níže uvedené styly vyjednávání jsou charakterizovány dle chování protistrany. Z tohoto popisu vyplývá jejich případné odvození pro naši stranu.

Kompetitivní vyjednávání

Protistrana se snaží o získání převahy, poskytuje neúplné nebo nepravdivé informace a uvolňuje je s neochotou, svoje výhody se snaží získat na úkor druhé strany, výsledek jednání je pro ni důležitější než vaše vztahy, nemá k vám důvěru, vnímá vás jako soupeře a prosazuje vlastní zájmy.

Kooperativní styl

Protistrana se snaží o dosažení spolupráce, poskytuje úplné a pravdivé informace a uvolňuje je dle potřeby jednání průběžně, pokouší se dosáhnout spolupráce a vzájemné výhody, vztahy partnerů jsou pro ni stejně důležité jako výsledek jednání. Jednání probíhá v atmosféře důvěry a jsou respektovány i vaše zájmy.

Principiální vyjednávání

Důraz je kladen na nalezení objektivní spravedlnosti. Protistrana klade důraz na nutnost řešení, důsledně rozlišuje mezi osobní a věcnou stránkou

konfliktu. Hledá objektivní kritéria pro hodnocení možností a usiluje o jasně určený proces vyjednávání.

Virtuální vyjednávání

Protistrana jen proklamuje úsilí a o dohodu vůbec nestojí, věnuje se přednostně okrajovým záležitostem, personifikuje problémy a snaží se vytvářet další. Zabývá se minulostí, používá subjektivní hodnocení, vyhovuje ji chaotický průběh jednání a vytváří nedorozumění.



**Účinná je tzv. zrcadlová varianta při vyjednávání.
Otevíráš-li jednání, začni nabídkou spolupráce“
„Zvol stejný styl, který zvolila protistrana“**



Vyhledejte v doporučené literatuře na str.xxx, jaký význam mají tyto pojmy : posedlé jednání, velký hrnec, přibouchnuté dveře, studna vyschla, omezená pravomoc, rozdělit a dobývat, mramorová tvář, udělejme kompromis, překvapení, průzkumný balon či zkušební míč.

2.4.1. EFEKTIVITA STYLŮ ŘÍZENÍ



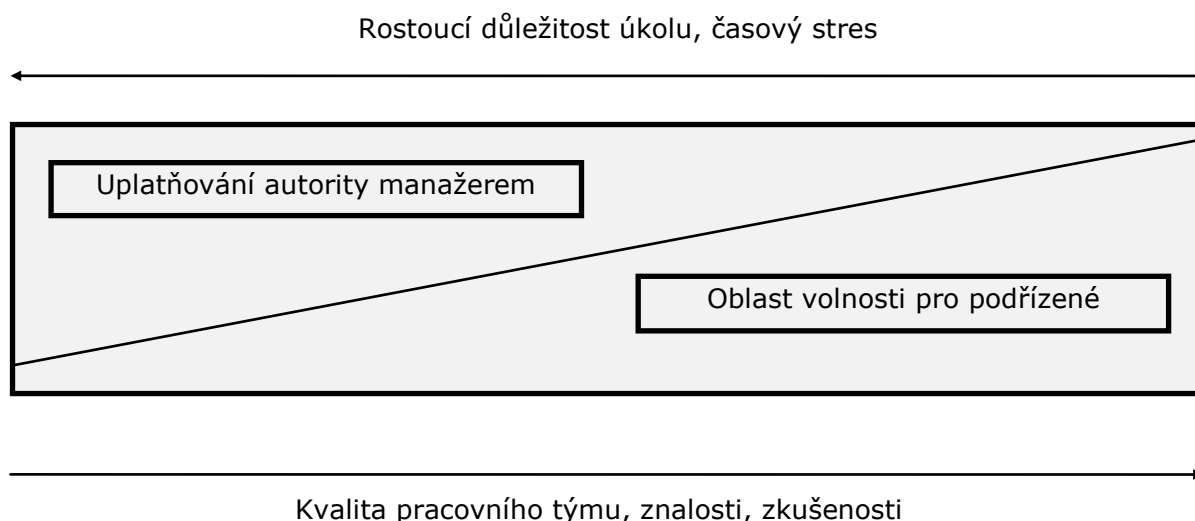
Před studiem této dílčí kapitoly napište, jaké znáte styly řízení. Jaký styl preferujete vy ve své práci? Který styl Vám vyhovuje (by vyhovoval) jako podřízenému. Zdůvodněte.

Styl řízení můžeme vymezit jako styl práce manažera představující osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení, přičemž základní orientace je relativně stálá. Nejznámější modely

řízení jsou založeny na předpokladu, že každý manažer má dva hlavní zájmy:

- dosáhnout výsledků (cílová orientace);
- udržování dobrých vztahů na pracovišti (orientace na lidi).

Dřívější modely, ke kterým také patří **kontinuum řídicích stylů** ukázaly, že tyto dva zájmy jsou v konfliktu. Čím více se vedoucí pracovník snaží zaměřit na výsledky, tím méně se věnuje vztahům a naopak. Teprve později se dospělo k poznání, že manažeři se zásadně nevěnují pouze dosažení cíle nebo pouze vztahům, ale je možné zaměřit se na oba hlavní zájmy. Klíčovým problémem v otázce „jak rozhodovat“ je vždy poměr mezi uplatněním autority vedoucího a respektováním názoru skupiny.



KONTINUUM ŘÍDICÍCH STYLŮ

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Manažer rozhoduje a vyhláší své rozhodnutí	Manažer rozhodnutí „prodává“	Manažer předkládá nápady a vyzývá k dotazům	Manažer předkládá předběžná rozhodnutí, která se mohou měnit	Manažer předloží problém, shromáždí návrhy a rozhodne	Manažer určí omezení a požádá o rozhodnutí skupinu	Manažer dovolí podřízeným jednat v rámci určeném nadřízeným

Z tohoto pohledu není žádný způsob rozhodování apriori považován za správný nebo špatný. Při volbě bere manažer v úvahu především důležitost úkolu a časový stres a kvalitu pracovního týmu. Z toho tedy vyplývá, že v krizových situacích a pod časovým stresem převažuje

autokratický přístup. To se projevuje viditelně u povolání jako: hasiči, záchranáři, ale ve školství např. při ohrožení zdraví dětí v okamžité situaci, a naopak např. akademické obci je vlastní velká samostatnost. Tam, kde se podmínky úkol od úkolu liší je vhodné měnit i způsob rozhodování.

Řídící styly

V závislosti na proměnných (orientace na úkol, orientace na lidi) vznikla tzv. manažerská mřížka, ve které lze sledovat několik charakteristik řídicích stylů:

(1.9)							(9.9)	
			(5.5)					orientace na lidi
(1.1)							(9.1)	
								orientace na úkol

laissez-faire (1.1)

vedoucí vydává minimální úsilí, nejde mu ani o lidi ani o výsledky, hlavním zájmem je udržet si místo. Věci běží samospádem, není jasný cíl, nejsou rozděleny úkoly, není zřejmá odpovědnost. Před problémy se zavírají oči, konflikty se neřeší.

autoritativní přístup (9.1)

cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv a přísné kontroly. Tvůrčí a rozhodovací proces spočívá výhradně na manažerovi, pracovníci vykonávají jeho příkazy.

vedení zájmového klubu (1.9)

pozornost manažera se orientuje především na vytváření příjemných mezilidských vztahů (hlavně aby nám spolu bylo dobře), což vede k volnému pracovnímu tempu a výsledky ustupují do pozadí.

rutinní vedení (5.5)

vychází z potřeby nejít do konfliktu a přitom udržet určitou míru pracovní morálky. Nedělat si zle, ale přece jen něco vytvořit. Často si pomáhá pomocí norem a vyhlášek a to i těch nepsaných.

týmový přístup (9.9)

základní snahou je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, zvyšuje se motivace lidí, stoupá výkonnost týmu při respektování individuality členů.

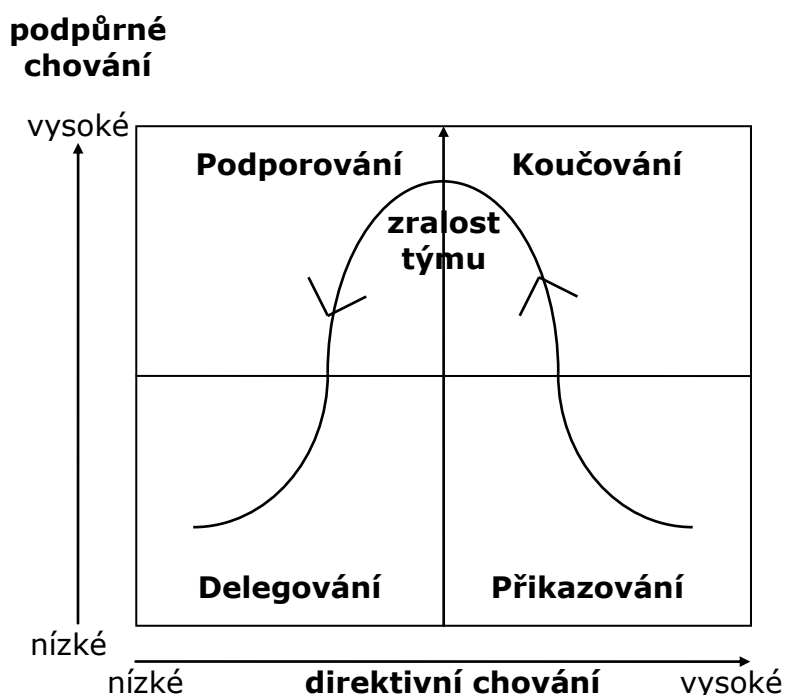
paternalistický přístup (metoda cukru a biče (9+9))

manažer se chová jako by mu podřízení patřili. Postará se o ně, když budou pro něj pořádně pracovat.

Podle autorů uvedeného modelu preferuje každý vedoucí svůj řídicí styl a druhý používá jako záložní (týmový- autoritativní, paternalistický - rutinní).

Situační vedení

jedná se o následující nový současný praktický model



V tomto modelu lze nalézt opět dvě proměnné: **direktivnost a podpůrné chování manažera** a do hry vstupuje třetí faktor - **zralost týmu**. Ta se skládá ze zralosti pracovní (vědomosti, dovednosti, návyky potřebné pro řešení úkolu) a zralosti psychologické (ochota přijímat odpovědnost). Schéma ukazuje čtyři typy vedení, z nichž každý je vhodný pro určitou situaci a skupinu určité zralosti:

- **příkazový styl** pro nezkušené a málo motivované skupiny (přesné návody, důsledná kontrola apod.);
- **koučování**, manažer staví úkoly, dává informace, určuje limity, poskytuje lidem prostor pro řešení, usměrňuje proces i mezilidské vztahy, hodnotí výsledky a dává motivaci;
- **podporování** (supervising), předpokládá vyšší zralost skupiny a to i psychologickou, manažer přenáší na skupinu větší míru odpovědnosti, zadání je volnější, ubývá limitů, stále skupinu sleduje a motivuje;
- **delegování**, manažer seznámí s úkolem, předá informace a deleguje odpovědnost za celé řešení na skupinu, skupina řeší vše sama, manažer musí být připraven vstoupit do hry v případě komplikací.

Situační vedení klade na manažera vysoké odborné ale i pedagogicko-psychologické nároky. Jeho hlavním úkolem je vést skupinu na cestě jejího vlastního zrání.

2.4.1. DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ

Schopnost delegovat úkoly patří také ke klíčovým schopnostem manažera. Má úzkou vazbu na organizování práce v pracovní skupině (týmu), ale také na řízení času manažera. Stává se, že v praxi bývá často velký rozdíl mezi zadaným úkolem a skutečně odvedenou prací. To je způsobeno z různých důvodů a je potřebné si přiznat, že některé z nich zapříčiňují sami vedoucí pracovníci. Pokud se chceme vyhnout tomuto úskalí, je **dobré se poučit z dále uvedených pravidel**:

- **Nepoužívejte mlhavých, neurčitých výrazů.**

Neříkejte: potřebuji to co nejrychleji. Buďte konkrétní, př.: potřebuji to do dvou hodin dnes odpoledne.

- **Nepředpokládejte, že zadání úkolů je zcela jasné.**

V každém případě si musíte ověřit, že pracovník správně rozumí zadání úkolu. Kolik nedorozumění již vzniklo z tohoto důvodu. Přitom stačí na závěr použít: rozumíme si? jak podle svého pohledu chápete uvedený úkol?

- **Vysvětlete smysl úkolu.**

Řekněte pracovníkovi proč, k čemu to je. Právě tím ho motivujete.

- **Sdělujte přiměřené množství detailů.**

Chybou je říkat příliš mnoho podrobností zkušenému a příliš málo nezkušenému pracovníkovi. Uvědomte si, že zkušený učitel může pokládat upozorňování na řadu detailů úkolu za snižování jeho osobnosti a profesionality. Naopak začínající učitel vám bude vděčen za každé upřesnění a pravděpodobně si ho rád i zapíše.

- **Přizpůsobte úkol pracovníkovi.**

Neexistují dva identičtí pracovníci. Někteří vyžadují přímý pokyn, jiní slyší požadavek vedoucího raději jako přání. Mnozí reagují nejlépe, když dostanou pouze podnět. Zamyslete se, existují takoví lidé ve vašem sboru?

- **Zvolte správné načasování zadání úkolu.**

Zadávat úkol v době, kdy lidé opouštějí pracoviště a odcházejí např. domů, není vhodné.

- **Nevydávejte příliš mnoho příkazů a úkolů najednou.**

Riskujete, že žádný nebude splněn. Toto nebezpečí zvyšujeme zadáváním mnoha úkolů na „nekonečné“ poradě, viz řízení porad.

- **Nezachovávejte mezi sebou a zaměstnancem příliš velký odstup.**

Zde se skrývají četná úskalí. Písemný úkol - důvěra? Navíc nemůžete kontrolovat porozumění úkolů a motivovat. Proti tomu někdo namítne, že co je psáno, to je dáno. Ale i zde u autoritativně potřebného přidělení úkolu je vhodné doplnit písemnou formu doplňujícím ústním sdělením. Proti tomu působí faktor času: řeknete, že máte málo času, vezme si ale pracovník úkol za svůj?



Co lze činit v situaci, kdy delegování nefunguje ?

Pokud je to možné, nemá manažer reagovat na neúspěch tak, že spolupracovníkovi, který nezvládl úkol, jej zcela odebere a začne ho znovu dělat sám nebo ho předá někomu jinému. Takováto reakce negativně působí na sebevědomí i motivaci spolupracovníka. Především mu tím berete jakoukoliv šanci řešit problém a dát věci do pořádku. Tím se i jako vedoucí připravujete o možnost podpory a výchovy pracovníka.

Pro efektivní řešení situace se doporučují následující pravidla:

- **Komunikujte, než začnete jednat.** Promluvte si se spolupracovníkem mezi čtyřma očima. Osvěžte si společně dohodnuté normy výkonnosti a vysvětlete mu v čem je jeho výkon nepřijatelný. **Bud'te konkrétní.** Vyhněte se negativním mlhavým poznámkám, požádejte spolupracovníka, aby sám navrhl řešení. Zopakujte s ním pracovní instrukce a dejte mu možnost ptát se na cokoliv. **Klad'te otevřené otázky.** Pokud práce vyžaduje klíčový úkol a několik satelitních, je vhodné pracovníkovi na přechodnou dobu odebrat některý podružný úkol, aby se mohl soustředit na hlavní úkol.
- **Uzavřete jednání se spolupracovníkem pozitivně.** Rozhovor by měl končit pozitivním závěrem, měl by **vyjasnit dohodu o normách a určit termín v plnění úkolu.** Jednoznačně určit, co mu zůstává a co se případně odebírá.
- **Podpořte slova činy.** Sledujte pravidelně výkonnost pracovníka při plnění delegovaných úkolů. Povzbuzujte ho. Podle vašeho přístupu se bude pracovník chovat.
- **Zlepšuje-li se výkonnost delegujte další části práce.** Můžete přidat zpět satelitní úkol, zvyšujete pracovníkovu sebedůvěru. Výhodné je i postupné rozšiřování působnosti zaměstnance. Pokud delegujete něco

dalšího, vysvětlíte důležitost práce a její vazbu na další úkoly, pomáhá to lépe vidět celek a pochopit smysl práce.



Vyhledejte v doporučené literatuře na str. xxx problematiku zmocňování zaměstnanců a rozšiřování jejich pravomocí. Porovnejte ji s otázkou delegování.



Komplexní rozbor problematiky vybraných manažerských dovedností lze nalézt například v publikacích :

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2004.

SOUHRN KAPITOLY

1. Konflikty v organizaci a zejména neřešené konflikty mohou mít stinné negativní důsledky. Odvádějí organizaci od jejího skutečného poslání, stravují energii lidí, provádějí destrukci přátelských pracovních vztahů, vedou k nedůvěře a k vyvolávání depresivní atmosféry na pracovišti. Schopnost zvládat konflikt patří ke klíčovým faktorům úspěchu managementu a každý se tomu může do určité míry naučit. Výsledkem řešení je nalezení kompromisu, který je přijatelný pro všechny strany.

2. Styl řízení můžeme vymezit jako styl práce manažera představující osobitý způsob uplatňování metod a nástrojů řízení, přičemž základní orientace je relativně stálá. V praxi můžeme pozorovat vybrané styly řízení. Jejich efektivita souvisí s aktuálními proměnnými.

3. Schopnost delegovat úkoly patří také ke klíčovým schopnostem manažera. Má úzkou vazbu na organizování práce v pracovním týmu, ale také na řízení času manažera. Stává se, že v praxi bývá často velký rozdíl mezi zadaným úkolem a skutečně odvedenou prací. To je způsobeno z různých důvodů a je potřebné si přiznat, že některé z nich zapříčiňují sami vedoucí pracovníci. Pokud se chceme vyhnout tomuto úskalí, je dobré se poučit z doporučených pravidel.



KONTROLNÍ OTÁZKY K PROSTUDOVANÉMU TEXTU

1. Vymezte jaké jsou způsoby a zásady efektivního řešení konfliktních situací.
2. Jaké znáte styly řízení? Vyberte dva styly a stanovte jejich výhody či nevýhody pro vybranou konkrétní situaci.
3. Jaké zásady je účelné dodržovat při delegování pravomocí? Jaký by měl být postup v případě, že úkoly nejsou plněny?

LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 1994.
- EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2004.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 1994.
- CLERMONT, A., SCHMEISSER, W. *Internationales Personalmanagement*. München: Verlag Vahlen, 1997.
- DONNELLY, J., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 2000.
- EGER, L. *Personální řízení (se zaměřením na školství)*. Liberec: TUL, 2004.
- FREY, H. *Personalkostenmanagement. Wege zur Produktivitätssteigerung*. München: C.H.Beck, 1997.
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- <http://www.netmba.com/site/about/>
- CHANDLER, A. D. *Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1996.
- KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1996, 1998.
- KLEIBL, J. *Personální řízení 2*. Praha: VŠE, 2002.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- KOUBEK, J. ET AL. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 1995.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
- MALÝ, M., DĚDINA, J. *Vybrané kapitoly z organizace a managementu*. Praha: VŠE, 1994.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2004.
- RACHMAN, D. J., MESCON, M. H. *Business Today*. Fourth Edition. New York: Random House, 1985.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2004.
- TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1997.
- TURECKIOVÁ, M. *Základy teorie řízení*. Praha: FF UK, 2000.

VEBER, J. ET AL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000.

VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.

WEIMER, I. B. (ed.) *Handbook of Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2003.