



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Hradec Králové  
Ústav sociální práce

## **Organizace a řízení**

**PaedDr. Karel Myška, Ph.D.**  
**Mgr. Pavla Hrubá**

Gaudeamus 2014

**Recenzovali:**

Ing. Martin Kořínek, Ph.D.

doc. RNDr. Petra Poullová, Ph.D.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

**Edice texty k sociální práci**

Řada: Management a personalistika v sociální práci a sociální politice – sv. 3

Studijní materiál vznikl za podpory projektu

**Inovace studijních programů sociální politika a sociální práce na UHK s ohledem na potřeby trhu práce (CZ.1.07/2.2.00/28.0127)**, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

**ISBN 978-80-7435-437-3**

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Organizace, řízení a management .....</b>	<b>7</b>
2.1	Organizace .....	7
2.2	Řízení .....	7
2.2.1	Fáze řídicího procesu .....	8
2.3	Management .....	8
<b>3</b>	<b>Vývoj názorů na organizaci .....</b>	<b>10</b>
3.1	Mechanistický přístup (do 20. let) .....	10
3.1.1	Teorie byrokracie Maxe Webera .....	10
3.1.2	Výhrady k Weberově teorii .....	11
3.1.3	Klasické řízení – Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick .....	12
3.1.4	Výhrady ke Klasickému řízení .....	12
3.1.5	Vědecké řízení – Frederic Taylor .....	12
3.2	Škola lidských vztahů (20. – 30. léta) .....	14
3.2.1	Elton Mayo .....	14
3.2.2	Paternalismus – Tomáš Baťa .....	15
3.3	Humanistický přístup (40. – 50. léta) .....	15
3.4	Moderní názory .....	16
3.4.1	Kybernetické principy .....	16
3.4.2	Obecná teorie systémů – Ludwig von Bertalanffy .....	17
3.4.3	Teorie kontingence – Thomas Burns a G. M. Stalker .....	19
3.4.4	Populační ekologie .....	19
3.5	Postmoderní názory (80. – 90. léta) .....	20
3.5.1	Teorie chaosu - Tom Peters .....	21
3.5.2	Racionalita, jazyk a moc .....	22
3.5.3	Organizační metafory – Gareth Morgan .....	23
3.5.4	Model organizace „7S“ .....	25
<b>4</b>	<b>Poslání a cíle organizace .....</b>	<b>27</b>
4.1	Strategická vize a poslání organizace .....	27
4.1.1	Organizační cíle .....	27
4.1.2	Typy cílů .....	28
4.1.3	Sdílení cílů .....	29
<b>5</b>	<b>Efektivní organizování a synergie v řízení .....</b>	<b>31</b>
5.1	Organizace času a řízení .....	31

5.1.1	Time Management .....	31
5.1.2	Paretovo pravidlo.....	32
5.1.3	Eisenhowerovův princip .....	33
5.1.4	SUPRA metoda.....	34
5.2	Plánování času.....	34
5.2.1	Předpoklady pro plánování času .....	34
5.2.2	Sestavení časového plánu .....	34
5.2.3	Organizace času .....	35
5.2.4	Zpětná vazba.....	35
<b>6</b>	<b>Organizační struktury a pracovní místa .....</b>	<b>37</b>
6.1	Organizační struktura .....	37
6.1.1	Štíhlá organizační struktura .....	37
6.1.2	Široká organizační struktura .....	38
6.1.3	Funkcionální struktura.....	38
6.1.4	Divizionální struktura .....	38
6.1.5	Maticová struktura .....	38
6.2	Popisy pracovních míst .....	38
6.3	Analýza pracovních míst .....	40
<b>7</b>	<b>Kultura organizace a její vliv na řízení .....</b>	<b>42</b>
7.1	Organizační kultura .....	42
7.2	Projevy organizační kultury .....	42
7.3	Funkce organizační kultury .....	43
7.3.1	Charakteristika firemní kultury.....	43
7.3.2	Znaky organizační kultury .....	44
7.4	Vlivy na organizační kulturu .....	44
7.4.1	Typologie organizační kultury.....	45
7.4.2	Změny organizační kultury.....	45
7.4.3	Upevňování organizační kultury.....	46
7.4.4	Organizační kultura mezinárodních firem .....	46
<b>8</b>	<b>Osobnost člověka v organizaci a personální řízení.....</b>	<b>47</b>
8.1	Osobnost.....	47
8.1.1	Schopnosti .....	47
8.2	Styl manažerské práce .....	48
8.2.1	Styly řízení v praxi.....	48
8.3	Principy a prvky vůdcovství.....	49
8.4	Kvalifikace .....	50
8.4.1	Formální aspekty kvalifikace.....	50
8.4.2	Subjektivní aspekty kvalifikace .....	50

<b>9</b>	<b>Koncepce řízení a vedení lidí .....</b>	<b>51</b>
9.1	Koncepce řídicí práce v rámci organizace.....	51
9.2	Vedení lidí.....	51
9.3	Osobnost manažera.....	51
9.3.1	Vůdcovské vlastnosti .....	52
9.3.2	Ideální osobnostní kvality.....	52
9.4	Schopnosti manažera.....	53
9.5	Motivy, potřeby a postoje.....	53
9.6	Vztahy na pracovišti.....	55
<b>10</b>	<b>Komunikace v řízení organizace .....</b>	<b>56</b>
10.1	Komunikace.....	56
10.1.1	Formy komunikace .....	56
10.1.2	Funkce komunikace .....	56
10.1.3	Komunikační dovednosti .....	57
10.2	Bariéry v komunikaci .....	58
<b>11</b>	<b>Aspekty etiky a etických postojů ve veřejné správě .....</b>	<b>59</b>
11.1	Základní etické kategorie.....	59
11.2	Kritické aspekty veřejné správy.....	59
11.3	Etika ve veřejné správě.....	60
11.3.1	Základní principy etiky ve veřejné správě .....	60
<b>12</b>	<b>Bezpečná společnost .....</b>	<b>62</b>
12.1	Bezpečnost České republiky jako řízený proces.....	62
12.1.1	Informační a technologická bezpečnost.....	63
12.1.2	Bezpečnostní management .....	63
12.2	Bezpečnostní strategie .....	63
12.3	Oblasti vyžadující intervenci veřejné správy z hlediska bezpečnosti .....	64
<b>13</b>	<b>Udržitelný rozvoj společnosti .....</b>	<b>66</b>
13.1	Základní principy udržitelného rozvoje.....	66
<b>14</b>	<b>Právní a profesionální odpovědnost.....</b>	<b>67</b>
14.1	Etický kodex úředníka ve veřejné správě .....	67
<b>15</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>16</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>69</b>
<b>17</b>	<b>Rejstřík .....</b>	<b>72</b>

# 1 Úvod

Vážené studentky, vážení studenti, otvíráte skripta předmětu Organizace a řízení, vyučovaného na Ústavu sociální práce. Cílem tohoto textu je doplnit přednášky a rozšířit distanční text, který máte současně k dispozici a který zejména stanovuje celý rozsah učiva. Úkolem těchto skript je zaměřením se na konkrétní témata, rozšíření vašich dosavadních znalostí a obohacení výkladu z přednášek o reálné informace. Nenechte se vyvést z míry rozsahem učiva předmětu. Obsahuje základní poznatky o organizaci a jejím řízení a měl by vám být nápomocen při studiu. Měli byste si vytvořit náhled na tyto poznatky a pochopit důležité souvislosti.

Kapitoly následujících skript byly sestaveny tak, aby se dotýkaly předmětu vašeho studia, abyste v nich našli odpovědi na některé své otázky, případně, aby vás k dalším otázkám a následnému studiu motivovaly.

V kapitole Vývoj názorů na organizaci nahlédnete do historie. Poslání a cíle organizace objasní samotný důvod vzniku organizace. Kapitola Efektivní organizování představí způsob organizování pracovního i soukromého času. Organizační struktury vysvětlí vnitřní členění organizace a Kultura organizace se zaměřuje na zvyklosti a etiku, které organizace preferuje. Kapitoly Osobnost člověka v organizaci a personální řízení pojednávají o postavení člověka ve firmě a o efektivních způsobech řízení zaměstnanců. Komunikace v řízení organizace nabízí pochopení komunikačních toků a nedostatků v komunikaci. Kapitola Aspekty etiky a etických postojů ve veřejné správě umožňuje uvědomit si, že i v této oblasti je důležité dodržování morálních zásad. Závěrečná pasáž Bezpečná společnost a úkoly ve veřejné správě osvětluje bezpečnostní strategie, udržitelný rozvoj společnosti a poskytuje náhled na oblasti vyžadující intervenci veřejné správy z hlediska bezpečnosti.

## 2 Organizace, řízení a management

### 2.1 Organizace

Nejčastěji je definována jako útvar, který je vystavěn na koordinaci skupin. Tento útvar funguje z důvodu specializace a vytvořené hierarchie. Má i další významy, označuje pořádek nebo řád, činnost směřující k dosažení cíle, instituci nebo firmu.

Termínem organizace můžeme pojmenovat:

- **vlastnost struktury**, která je nezávislá na chování jedinců (organizovanost), systém, který je vytvořený za účelem plnění konkrétních cílů nebo úkolů,
- **cílenou činnost**, která vede k výše uvedené vlastnosti (organizování),
- **výsledek cílené činnosti** – organizování práce nebo studia.

Organizace jako PROCES – definuje snahu vytvořit fungující celek. Základe je činnost neboli organizování. Soustředěním potřebných zdrojů (lidských, finančních, materiálních) se organizuje produktivní celek. Prioritou jsou procesy správní, ekonomické, technologické, technické, obchodní atd. Největší výhodou této koncepce je dynamičnost.

Organizace jako STRUKTURA – tvoří výsledek procesů. Má hierarchii řízení, která je základem pro dosahování cílů struktury. Výsledkem uvedených procesů je konkrétní struktura, uspořádaný celek s interpersonálními vztahy. Hierarchie řízení je zřetelně vymezená. Prioritou je aspekt strukturální.

Organizace jako NORMATIVNÍ KATEGORIE – prezentuje míru uspořádanosti a obsahuje hodnotící kritérium.

### 2.2 Řízení

Řízení organizace zahrnuje veškeré aktivity počínaje nastavením způsobu řízení, hodnot a pravidel organizace, kultury organizace, nastavení organizační struktury, nastavení a zkoordinování strategií a strategické řízení až po každodenní procesy a výkonnost. Cílem efektivního řízení je podporovat komplexní fungování firmy. V této oblasti jsou využívány metody strategického řízení, metody z oblasti kvality a řízení a efektivnosti atd.

Neopomenutelnou součástí řízení je jedna ze základních funkcí managementu - organizování. Každá organizace si nastavuje vlastní struktury, pravidla a vzájemné vztahy jednotlivých prvků, jako jsou lidé, procesy, technologie či strategie.

### **2.2.1 Fáze řídicího procesu**

Struktura a funkce procesu řízení je uvedena v následujících krocích:

- Funkce plánování - výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení vybraných, či zadaných úkolů.
- Funkce rozhodování - plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu.
- Funkce organizování - soustřeďování a uspořádávání prostředků, nezbytných pro dosažení cíle.
- Funkce operativního řízení – vedení lidí – personalistika.
- Funkce kontrolování – zpětná informace o reakcích na zásahy managementu – v průběhu i na konci procesu.

## **2.3 Management**

Definice, které je ve spojení s managementem užívají, můžeme rozdělit do třech oblastí:

- specifické funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci,
- vedení zaměstnanců,
- předmět studia a jeho účel.

Managementem rozumíme určitý způsob vedení zaměstnanců tak, aby jejich prostřednictvím bylo dosaženo stanoveného cíle. Je to proces vytváření a změny pracovního prostředí a koordinace pracovních aktivit zaměstnanců za účelem efektivního uskutečnění zvoleného cíle. Je to zvolení a stanovení postupů, kterými bude možné co nejlépe dosáhnout cílů organizace.



Management během své historie prošel stoletým vývojem a je soustavně prověřován reálnou praxí tržní ekonom. Vyvíjel se pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenky se vrací do minulosti. Původní postupy se znovu vrací v nové kvalitě.

## 3 Vývoj názorů na organizaci

### 3.1 Mechanistický přístup (do 20. let)

Ideálem mechanistického přístupu byl bezchybně fungující systém personálního řízení s jasně vymezeným systémem kompetencí, odpovědností a pravomocí.

#### 3.1.1 Teorie byrokracie Maxe Webera

Max Weber byl německý sociolog žijící v letech 1864 až 1920. Sociologie pro něho byla vědou o společenském jednání, jdoucí ruku v ruce s historií, protože sociální jednání stojí u vzniku rozvoje společenských institucí. Významně přispěl k formování sociologie jako vědy, zkoumání byrokracie a sociologie náboženství a politiky.

Weber definoval tři typy sociálního jednání:

- **afektivní jednání**

je založeno na emocích vycházejících z charismatické autority, bez racionálního zohlednění prostředků a cílů jednání. Organizační struktura, ve které se realizuje, bývá nejasná a proměnlivá.

- **tradicionalní jednání**

je založeno na tradicích vycházejících z tradicionalní autority. Postavení této autority se dědí bez ohledu na osobní předpoklady či nedostatky nositelů. Jednání je ovlivněno očekáváními týkajícími se chování osob. Vždy se zaměřuje na dosažení konkrétního cíle. Jednající volí k dosažení cíle odpovídající prostředky a spolupráci ostatních osob z okolí, které mu k dosažení stanoveného cíle mohou pomoci.

- **racionální jednání**

je řízeno jasným vědomím cílů, z kterých je odvozena racionálně legální autorita. Jednající se snaží dosáhnout stanoveného, někdy i iracionálního cíle, za použití racionálních prostředků.

K zásadním charakteristikám organizace, dle Webera, patří několik principů:

**Princip vymezených úředních kompetencí, upravených zákony a správními nařízeními**

Pravidelně se opakující činnosti nezbytné k byrokratickému řízení konkrétního útvaru jsou

jasně vymezeny jako úřední povinnosti. Pevně je také rozdělena příkazovací moc případně i prostředky donucovací. Aby docházelo k soustavnému plnění definovaných povinností, stanovují se k plnění osoby s předepsanou kvalifikací.

#### **1) Jednoznačná hierarchie pravomocí**

pracovníci plní jednotlivé úkoly v souladu s hierarchií v podobě pyramidy s jasně vytvořenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Takto vytvořená struktura dovoluje centralizované rozhodování a koordinovanou realizaci. Nadřízení stanovují úkoly svým podřízeným a dohlížejí na jejich řádné plnění.

#### **2) Vykonávání stanovených úkolů na základě abstraktních (obecných, naučitelných) pravidel**

dle těchto pravidel se řídí veškeré operace. Pravidla jsou aplikována na konkrétní případy a jasně určují postup pro plnění každého úkolu.

#### **3) Uplatnění formalistické neosobnosti**

v rozvinuté byrokracii se vyčerpává veškerá pracovní síla úředníka, i když je stanovena povinná pracovní doba. Ten přistupuje k povinnostem bez zbytečných sympatií, antipatií a vášní.

#### **4) Jmenování do funkcí na základě schopností a dosaženého odborného vzdělání**

k vykonávání úřednických povinností, zvláště jedná-li se o úřadování specializované, které je pro dnešní moderní dobu typické se standardně vyžaduje odborné vzdělání.

#### **5) Striktní oddělování soukromé a úřednické oblasti**

moderní organizace úřadu velmi zásadně odděluje kancelář od soukromého bytu a tím i úřední činnost od soukromého života, úřední finance od soukromého majetku. Dnes tento princip platí všude, nejen ve veřejných institucích, ale i v soukromých podnicích. Kancelář a byt, úřední korespondence a soukromá korespondence, podnikový majetek a osobní majetek se zásadně oddělují. Předchází se tím zejména nepoctivosti úředníků.

### **3.1.2 Výhrady k Weberově teorii**

Striktní zavedení Weberovy teorie by mohlo vést k potlačování individuality jednotlivých úředníků a tedy k absenci seberealizace a méně efektivním pracovním výkonům. Dále významně omezuje spolupráci jednotlivých útvarů, protože kompetence

a jejich plnění je jasně individuálně definováno. Prakticky také vylučuje jakoukoliv možnost pružně se vyrovnat s nenadálou změnou, která může narušit chod organizace.

### 3.1.3 Klasické řízení – Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick

Vycházeli při formulování svých zásad z vlastních bohatých praktických zkušeností. Zobecněním těchto zásad dospěli k formulování pravidel, jež se stala normami pro úspěšné organizace.

Vymezili následující přístupy k managementu, které jsou natolik zřejmé, že nepotřebují zvláštní výklad: **zásada jediného vedoucího** – pracovník dostává pokyny od jediného nadřízeného, **vzestupné řetězení** - veškeré informace a veškerá komunikace přichází od nejvyššího vedoucího, přes přímé podřízené (liniové vedoucí) až po běžné řadové pracovníky, **rozpětí kontroly** – počet podřízených v organizaci nesmí způsobit problémy v koordinaci a vykonávání daných činností, **štáb a linie** – štáb je instituce působící poradensky, která však nesmí narušovat autoritu a rozhodování liniových vedoucích, **autorita a odpovědnost** – právo přikazovat a nést následky svých rozhodnutí musí být v rovnováze, **disciplína** – respektování organizací schválených pravidel a zvyklostí, **slušnost** – laskavost a spravedlivost vůči podřízeným, kdy spravedlivá a zasloužená odměna zvyšuje morálku, avšak neznamená přeplácení a **stabilita personálu** – zjednodušuje rozvoj schopností pracovníků.

### 3.1.4 Výhrady ke Klasickému řízení

Organizace byly koncipovány jako stroje. Hojně diskutováno je především postavení člověka v celém organizačním systému. Zaměstnanec je velice úzce specializovaný a má pořád dělat stále dokola to samé, více se po něm nevyžaduje. Většina pouček, která vzešla z klasického řízení, je i přes řadu výhrad dodnes velmi aktuální.

### 3.1.5 Vědecké řízení – Frederic Taylor

Frederic Taylor je považován za zakladatele tzv. **vědeckého managementu**.

Zaměřil se na zefektivnění pracovních výkonů zaměstnanců přímo ve výrobě. Snažil se vysledovat a porozumět, čím je způsoben rozdíl mezi výkonností dobrých a špatných zaměstnanců. Dlouhodobě sledoval a pečlivě zaznamenával jejich pohyby při práci. Na

základě výsledků zkoumání navrhl metodu zvyšování efektivnosti práce. Ta je všeobecně známa jako **časové a pohybové studie**. Spoluautorem této metody je Frank Bunker Gilbreth, který také začínal jako dělník a později se zaměřil na odstraňování zbytečných činností a pohybů.

Řízení je v tomto systému zaměřeno na racionalizaci práce ve výrobě. Mezi Taylorovy největší vynálezy řadíme: normování práce, časové studie a pásová výroba (někdy jsou však tyto metody nazývány jako „vědecké ždímání potu“; na dělníka je zde pohlíženo jako na člověka líného, potřebujícího nad sebou tvrdý bič). Taylor je díky svým studiím považován za otce pásové výroby.

Výsledkem zavádění Taylorova vědeckého systému řízení byl téměř vždy extrémní nárůst produktivity práce. Negativní stránkou systému však bylo to, že takto vysoce mechanizovaná práce byla jednotvárná pro naprostou většinu lidí velice nepříjemná a velmi vyčerpávající, což vedlo k nespokojenosti zaměstnanců.

Metoda byla zavedena ve firmě Ford, kde byla nadále rozvíjena.

**Základní aktivity ke zvyšování výkonnosti jsou Taylorem definovány následovně:**

- **Určení jediného nejlepšího způsobu vykonávání práce**

Pozorování pracovního postupu nejvýkonnějších pracovníků a na základě pozorování určení nejlepšího způsobu vykonávání práce.

- **Vědecký výběr pracovníků podle stanovení kritérií**

Vyber vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti proti únavě.

- **Výcvik pracovníků**

Vybrané pracovníky vycvič v nejlepším způsobu vykonávání práce.

- **Sledování práce dělníků**

Sleduj, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků.

- **Určení úkolové mzdy**

Motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou.

- **Přesunutí odpovědnosti na manažery**

Přesuň veškeré odpovědnosti za práci z dělníků na manažery.

## **3.2 Škola lidských vztahů (20. – 30. léta)**

### **3.2.1 Elton Mayo**

Americko-australský psycholog a sociolog, zakladatel teorie lidských vztahů. Se svým týmem spolupracovníků upozornil na zásadní význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěšnou organizaci a výkonnost pracovníků. Byl přesvědčen, že každý druh organizace práce musí brát na zřetel osobní a sociální podmínky života svých dělníků.

Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejvýznamnějším motivačním faktorem zaměstnanců. Elton Mayo tvrdil, že pracovní výkon závisí především na spokojenosti zaměstnance s prací a s okolním pracovním prostředím. Spokojený pracovník podá výrazně vyšší výkon než ten, který je nemotivovaný, nebo znuděný nebo dokonce demotivovaný člověk (Hawthornské pokusy). Hlavním výsledkem bylo prokázání závislosti pracovního výkonu zaměstnance na pozornosti a zájmu o výsledky jeho práce nadřizenými. Není důležitá pouze ekonomická motivace (což bylo do té doby nejvýznamnější a bylo to klasické ekonomické východisko manažerské práce a teorie Fredericka W. Taylora).

Zásadní úlohu při vytváření postojů má spokojenost s prací. Organizace by se neměla soustředit jen na svou výrobu, ale i na naplnění potřeb zaměstnanců. Na podkladě získaných výsledků Hawthornských experimentů se Mayo snažil poskytnout zaměstnancům mnohem více svobody a vytvořit pozitivní sociální atmosféru. Prosazoval, že žádná technická změna by neměla být zavedena bez předchozích příprav a zmapování toho, jak na její zrealizování budou reagovat běžní zaměstnanci a jaký to bude mít dopad na jejich interpersonální vztahy. Systém sankce byl opuštěn a začala se vyžadovat odpovědnost za vykonané úkoly.

Dokázal, že zaměstnanci odváděli výrazně lepší výkony, když měli kladné vztahy s vedením organizace, když vedení pracovalo se svými zaměstnanci s přiměřenou úctou a respektem a když byla zaměstnancům poskytnuta možnost spolupodílet se na rozhodování. Za jednu z nejvýznamnějších věcí pokládal uznání v rámci pracovní skupiny.

Škola lidských vztahů zásadně ovlivnila teorii organizace a upozornila na významný vliv sociálních a sociálně-psychologických faktorů na efektivitu organizace. Podnikovou

praxi však příliš neovlivnila, protože v té době ještě dominovalo vědecké řízení organizace a snahy o racionalizaci a zefektivnění výroby.

### **3.2.2 Paternalismus – Tomáš Baťa**

Vzešel z modelu klasického řízení, kde neosobnost světa práce je nahrazena charismatickou osobností v stojící v čele podniku. Tato osobnost představovala nejen schopného racionálně orientovaného podnikatele, ale také altruistickou osobnost, která se zabývá sociálními i vzdělávacími potřebami svých pracovníků.

U nás byl ve 30. letech typickým příkladem paternalistického modelu řízení Tomáš Baťa, který na svou dobu předvedl mimořádně úspěšný pokus o skloubení klasického pojetí s prvky školy lidských vztahů.

Mezi charakteristické prvky paternalismu patří např. výběr zaměstnanců, organizování práce, delegování úkolů, systém přípravy budoucích zaměstnanců a propracovaný sociální systém (bydlení, zajištění lékařské péče, stravování, volný čas atd). Vedoucí zaměstnanci měli pevné měsíční platy a jednou ročně bylo prováděno hodnocení jejich práce.

#### **Přínosem byly 4 nástroje řízení:**

- předběžné kalkulace,
- operativní plánování,
- vnitropodnikové účetnictví,
- odměňování zaměstnanců.

### **3.3 Humanistický přístup (40. – 50. léta)**

Ve 40. – 50. letech se pozornost v řízení organizace přesouvá na člověka a jeho uspokojení osobního rozvoje je považováno za nejdůležitější pracovní stimul. V průběhu vývoje si lidé uvědomili, že model lidských vztahů nezaručuje soustavné zefektivňování výkonu. Na základě těchto zjištění byl vytvořen nový model řízení, tzv. humanistický model.

Základem humanistického modelu je člověk, jeho osobní potřeby a individualita. V centru zájmu tohoto přístupu je především nejvyšší lidská potřeba – seberealizace. Nejdůležitější je motivace lidí, rozvíjí se tedy management motivováním zaměstnanců.

Přestože je tento způsob vedení lidí nejnáročnější, byly u něho zaznamenány nejlepší výsledky z dosud uvedených přístupů.

Dle E. H. Scheina však existují i lidé, kteří jsou motivováni pouze existenčními nebo ryze sociálními potřebami a o sebeaktualizaci příliš nestojí. Proto charakterizuje současné názory na člověka jako představy o „komplexnímu člověku“, které zahrnují prvky všech dosud vytvořených teorií - představ o člověku racionálně-ekonomickém, sociálním a seberealizujícím se.

### 3.4 Moderní názory

Tyto názory o organizaci nevytvářejí žádnou jednotnou teorii, která by byla postavena na společných zásadách. Jediným existujícím spojením je snaha o nalezení jakéhosi univerzálního principu, který by umožňoval objasnit veškeré dění v organizaci, a zároveň naděje, že činnosti organizací lze racionálně vysvětlit. Z důvodu těchto snah vzniká množství nejrůznějších přístupů, které jsou vystavěny na zcela odlišných východiscích.

V moderních názorech se setkáváme s požadavkem KISS – Keep It Simple and Short (dbej, aby to bylo jednoduché a krátké), což je požadavek doby, která hledá snadné vysvětlení fungování organizací, jejich obtíže a ukáže cestu, jak tyto obtíže efektivně řešit.

#### 3.4.1 Kybernetické principy

Předlohou Kybernetických principů se staly inteligence a nervová soustava. Tyto principy lze využít při tvorbě efektivního systému organizace.

**Princip učení se učení** - základní cyklus, který organizaci udržuje v běhu je **jednoduchá smyčka**:

1. sledování okolního prostředí,
2. srovnávání zjištěných informací z prostředí s normami organizace,
3. spuštění adekvátní akce, po které opět následuje,
- 4 (1). sledování dopadu akce na okolní prostředí.



Nevýhodou je, že může docházet k upevňování neměnnosti systému, který nemusí být vždy žádoucí – neschopnost udělat nutný krok, včasné přehodnocení norem. Včasným přehodnocením norem vzniká tzv. **dvojitá smyčka**:

1. sledování okolního prostředí,
2. srovnávání zjištěných informací z prostředí s normami organizace,  
2a. přehodnocení norem,
3. spuštění adekvátní akce,
- 4 (1). sledování dopadu akce na okolní prostředí.

Výhodou je, že se zde vytváří jednoduchá zpětná vazba, ale také dochází k soustavnému ověřování východisek a norem organizace, což umožňuje flexibilně reagovat na měnící se podmínky.

- **Princip redundance** – počítá s přidělením konkrétního úkolu určité jednotce, funkce v kybernetických systémech jsou vytvářeny redundantně, tzn., že stejná činnost se vyskytuje „nadbytečně“ u několika jednotek, stejnou dovednost ovládá několik jedinců. V případě akutní potřeby je tedy lze bez obtíží nahradit.
- **Nezbytná různorodost** – pokud má organizace efektivně reagovat na okolní podněty, musí obsáhnout všechny jeho dimenze. Vzhledem k tomu, že naplnění tohoto požadavku není v možnostech jedince, protože není prakticky možné získat všechny požadované schopnosti, je nezbytně nutné budovat víceborové týmy, které si s požadavky poradí.
- **Minimální specifikace** – v úřednické organizaci jsou úkoly definovány tak, že každý jedinec ví, co je a co není jeho povinností. Manažerům se však nedoporučuje určovat více, než je nezbytně nutné, nebo systém je pak schopen fungovat výrazně pružněji.

Kybernetické principy vnesly do teorie managementu množství podnětných myšlenek. Složitě organizace využívají kybernetických přístupů velmi úspěšně.

### 3.4.2 Obecná teorie systémů – Ludwig von Bertalanffy

Ludwig von Bertalanffy byl teoretickým biologem zabývajícím se otázkami vztahu systému a prostředí. Jeho poznatky vycházející ze studia biologických systémů mají

mnohem širší platnost. Dle Bertalanffyho je systém soustavou vzájemně propojených prvků.

Základní teze aplikované do managementu:

- **Prostředí** je zásadní pro bezchybné fungování systému organizace. Je definováno **přímými interakcemi** organizace k zákazníkům, svým konkurentům a dodavatelům. A jako **širší prostředí**, které vytváří hospodářská a politická situace daného státu nebo oblasti, ve které se organizace nachází a její kulturou.
- **Subsystemy**, kterými je organizace tvořena jsou ve vzájemném vztahu. Tvoří je členové organizace, její oddělení, útvary, vnitřní a vnější vztahy, soustavy potřeb, které organizace dokáže uspokojovat a vztahy mezi subsystemy – technickým, manažerským a strategickým.
- **Soulad** mezi systémy, vyhledávání a následné odstranění problémů je základní podmínkou přežití organizace.
- **Homeostáze** (dosažení stálého stavu) je vystavěna na **negativní zpětné vazbě** jakékoliv výkyvy od stanovených norem vyvolávají okamžité nápravné akce.
- **Otevřený systém** umožňuje prakticky nepřetržité přijímání a uvolňování energie i materiálu, tedy lidí, financí, materiálu a výrobků.
- **Importováním energie**, tzn. vyhledávání kvalitních odborníků, myšlenek, získávání potřebných financí) a **potlačováním entropických tendencí** dochází k udržování „otevřených systémů“.
- **Ekvifinalita** – systém organizace poskytuje množství možností k dosažení žádaného stavu (vytváření zisku, vyhledávání odbytiště produktů a nabízených služeb apod.)
- **Evoluce** – rozvíjení systému je určeno schopností mířit k vyšším formám diferenciaci a integraci, jež nabízejí lepší adaptabilitu prostředí.

Obecná teorie systému umožnila připravovat a modelovat změny organizace a promýšlet jejich možné důsledky.

### 3.4.3 Teorie kontingence – Thomas Burns a G. M. Stalker

Tato teorie zpochybnila existenci jediného správného způsobu řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci. Zpochybnila tedy jeden z klíčových předpokladů dosud vytvořených názorů na řízení a naopak přišla s učením, že v konkrétní situaci může být efektivní způsob řízení, který může být zcela nepoužitelný v situaci jiné.

Thomas Burns a G. M. Stalker stanovili dva organizační typy:

- **Mechanistický** – je charakteristický rutinní technologií, neměnností pracovních postupů a ryze direktivním řízením.
- **Organický** – je charakteristický svou flexibilitou s důrazem na změny, pružností, povzbuzováním iniciativy a tvůrčího potenciálu pracovníků.

Každý z uvedených přístupů je efektivním v konkrétním prostředí. Mechanický přístup, který je postaven na přísném dodržování jasně určených pravidel a direktivním způsobu řízení je úspěšný ve stabilním prostředí. Organický přístup, jež je typický poměrně volným rozdělením povinností a úkolů se výborně uplatnil v proměnlivém prostředí.

Tento přístup řízení se svou myšlenkou dostal mnohem blíže praxi než přístupy předcházející. Upozornil na odlišné situace, v nichž se organizace nacházejí. Došlo však k opačnému extrému, specifika organizací začala být přeceňována a principy managementu ustoupily do pozadí.

### 3.4.4 Populační ekologie

Podle populační ekologie (teorie „přírodního výběru“) má-li být organizace efektivní, je nezbytně nutné, aby byla v souladu se svým okolním prostředím. Je tedy třeba, aby se organizace přizpůsobily prostředí, ve kterém se nacházejí. Zastánci této teorie zastávají myšlenku, že kontingenční je příliš aktivní a naopak se snaží postavit organizaci do spíše pasivní role. Prostředí, ve kterém se organizace nachází, samo určí, která obstojí v konkurenci ostatních – v souladu s Darwinovou teorií o výběru silných a vyloučení slabých.

Do pasivní role je organizace směřována proto, aby se uvolnily vnitřní nadměrné tlaky, které ji drží ve staré pozici a neumožňují potřebné změny, jako jsou specializace jednotlivých pracovníků, síla tradice, problémy s transformací využívaných technologií,

zaujatost myšlení vedoucích manažerů atd. Tím také dochází k omezování zdrojů, zejména finančních, které do značné míry určují přežití organizace.

Nově vytvořená **organizační ekologie** klade zásadní důraz na spolupráci mezi organizacemi. Ta je pro firmy dnes stejně častá jako konkurence. Je mnohem výhodnější se domluvit a vzájemně spolupracovat, protože neustálý konkurenční boj zbytečně organizace vysiluje. Uplatňování této teorie však znamená poměrně značná rizika pro spotřebitele, v případě že nejsou státem vybudovány dostatečně silné legislativní zábrany.

### 3.5 Postmoderní názory (80. – 90. léta)

Z moderních teorií jasně vyplývá snaha vybudovat „velkou teorii“, která by dokázala jednoduchým způsobem vyložit veškeré problémy tak složité záležitosti, jakou organizace bezesporu je. Aplikace teorií do dnešní reality je však značně komplikovaná, nepočítá s nečekanými změnami v současném světě. Zastánci postmodernismu se proto odmítají zabývat vytvořením „velké teorie“ a snaží se zachytit organizaci v její složitosti, akceptují složitost současného světa a zabývají se hledáním řešení dílčích problémů. Postmodernisté zavrhnou jednotný přístup vycházející z teorie, že organizace jsou si vzájemně podobné, i když se zabývají různými obory. Naopak si uvědomují, že organizace jsou rozličné, vzájemně odlišné a hledání jakýchkoliv společných atributů ztrácí smysl.

Postmodernisté (Gibson Burrell, Martin Parker, Robert Cooper) vycházejí z práce postmoderních filosofů a aplikují jejich myšlenky na vysvětlení fungování organizace. Jiní autoři (Stuart R. Clegg) se zabývají studiem organizací, pro něž jsou příkladem asijské firmy. Existuje také řada autorů, kteří se k teorii postmodernismu přímo nehlásí, svými názory a uvažováním však reagují na světové změny a zabývají se „postmoderními tématy“ (Tom Peters, Gareth Morgan, Peter Drucker atd.).

Běžný zaměstnanec respektuje rozhodnutí a podléhá principům dominance a podřízenosti, ztrácí tedy svá práva a občanské svobody, pokud se stane součástí organizace. Je tedy „vězněm“ a vězení končí s koncem jeho pracovní doby, i poté však zaměstnanec musí nezbytně respektovat další omezení ohledně bydlení, odvádění daní apod., které řídí zase jiné organizace.

### 3.5.1 Teorie chaosu - Tom Peters

Tom Peters, Američan, autor mnoha knih o managementu, které přinesly významné rozšíření názorů na management. Chápe svět, ve kterém žije, tedy svět konce osmdesátých let za svět chaosu.

Za nejzávažnější nejistoty považuje:

- nepředvídatelnost čehokoliv,
- zítřejší neznámou cenu energie nebo peněz,
- neutušíme, jestli ochranná opatření nebo nařízení neuzavřou některé hranice a nezpůsobí tak zmatek v obchodování,
- neznáme výsledky rozpadu nebo sloučení organizací, nevíme, které firmy začnou vzájemně kooperovat a které se od sebe oddělí, neznáme budoucí konkurenty a netušíme, odkud přijdou, apod.

V takové nejistotě je pro vedoucí manažery velmi náročné udržet tempo s konkurenty, zvládnout tlak a pracovat efektivně. Jsou dva směry, kterými se lze dát, aby bylo možné situaci zvládnout:

1. obchodovat v naději, že štěstí bude na jejich straně a že si dokáží udržet svou pozici  
nebo
2. vyrovnat se a přijmout nový trend nejistoty, který klade důraz na špičkovou kvalitu, odpovědnost, připravenost na změny a zkrácení inovačních cyklů.

Druhá možnost je dle Peterse racionálnější. Je třeba při ní však překonat nechuť ke změnám, přijmout chaos okolního světa jako samozřejmost a brát jej jako výhodu, nikoliv jako nepříjemný problém. Tyto požadavky na organizaci shrnul do několika bodů.

#### 1. Odpovědnost vůči zákazníkům

- organizace musí bezpodmínečně naslouchat přáním a požadavkům svých klientů a pružně na ně reagovat a přizpůsobovat se jim.

#### 2. Rychlá inovace

- klade důraz na soustavné zavádění nových věcí ve všech oblastech tak, aby organizace byla schopna udržet tempo s měnícími se požadavky okolního prostředí.

### **3. Přizpůsobení skrze posílení pravomoci pracovníků**

- zde je možné zvýšit účast zaměstnanců tím, že dojde k omezení hierarchických vztahů v organizaci a systémem odměňování, který bude vycházet z nových parametrů výkonu (kvalita, odpovědnost).

### **4. Vedení lidí**

- tkví ve výchově ke změně a nahrazení tradičního formálního řízení tím, že dojde k vytváření a šíření vizí.

### **5. Systém řízení**

- odklání se od tradičních postupů kontroly k novým kritériím (kvalita, proměnlivost, inovace) a k širokému sdílení dříve důvěrných informací.

#### **3.5.2 Racionalita, jazyk a moc**

Moderní přístup vyvinul bezvýhradnou víru v racionální myšlení a spojil ho s pokrokem. Svět i organizace jsou chápány jako systém, který člověk absolutně ovládá – kontroluje ho a řídí. Psané zprávy, formalizace sdělení a administrativa jsou pestrými formami využití jazyka při organizování a kontrole.

Organizace, která je rozčleněna na odborné útvary, každý z útvarů žije v souladu s vlastním náhledem a pojetím světa a s vlastní komunikací, kterou ostatní členové organizace nechápu. Tak vzniká nemožnost vzájemné domluvy mezi jednotlivými útvary, protože každý se snaží o prosazování svých vlastních zájmů, které vnímá jako nejpodstatnější a zájmy ostatních ho příliš nezajímají. Efektivním řešením může být organizační struktura s týmy lidí z různých oborů, kteří se společně zabývají řešením problémů a úkolů všech útvarů na společných setkáních.

Rozvoj komunikace a široké zpřístupnění obrovského množství dat, která jsou dostupná v jakémkoliv okamžiku, jsou informace prakticky nepřetržitě k dispozici všem pracovníkům organizace, kteří s daty disponují a nabízejí tak organizacím velké mocenské možnosti. Data mohou být prakticky neomezeně využívána a zneužívána. Informace

a znalosti jsou v dnešním světě mnohem významnějším mocenským prostředkem než materiální bohatství.

### 3.5.3 Organizační metafory – Gareth Morgan

Tím, že z hlediska postmoderních nástrojů nelze uspokojivě vysvětlit fungování organizace velkou teorií, přichází Gareth Morgan s používáním metafor – přirovnáváním organizace k jevům ze světa mimo organizaci.

Metafory:

- **Organizace jako stroj** – tento typicky mechanistický pohled - využívá Weberovu teorii byrokracie, klasické řízení a vědecké řízení Taylora a Gilbrethových.
- **Organizace jako organismus** – biologizující pohled – hledá shody s živým organismem, který se stejně jako organizace zabývá uspokojováním vlastních potřeb, řídí se principy a pokouší se co nejlépe adaptovat ve svém okolí.
- **Organizace jako inteligence** – kybernetický pohled – objasňuje fungování organizace z hlediska kybernetickým principů zpětné vazby, redundance, nezbytné různosti a učení se učení.
- **Organizace jako kultura** – kulturologický pohled – vysvětluje působení organizace jako shrnutí názorů, jednání, norem, hodnot a jazykových vyjádření.
- **Organizace jako politické systémy** – politický pohled – spatřuje v organizaci různé systémy vládnutí, prosazování skupinových a osobních zájmů a uplatňování různých forem boje o moc.
- **Organizace jako psychické vězení** – psychoanalytický pohled – objevuje v organizačním chování projevy nevědomých potřeb zakladatelů, vrcholných manažerů i členů organizace.
- **Organizace jako změna a transformace** – prezentuje skryté snahy v organizaci, které ovlivňují denní realitu a jsou jen obtížně přístupné pozorovateli zvenčí.
- **Organizace jako nástroj ovládnutí** – prezentuje zneužívání moci a vykořisťování společenských tříd i jednotlivců.

Uvedené názory na organizaci jsou vhodné k objasňování určitých útvarů v organizaci (výroba – mechanistická metafora, marketing – biologický a kybernetický přístup atd.). Tento způsob studování organizací nazývá Morgan kreativním.

Zvyšování efektivity práce i řízení organizace a zkvalitňování firemní kultury významně ovlivňuje znalost tzv. **organizačního chování** zaměstnanců. Organizační chování (OB = Organizational Behavior) studuje chování lidí v organizacích, a získané poznatky využívá k řízení těchto pracovníků a ve prospěch organizace. Je to souhrn znalostí nejen z oborů managementu a ekonomiky, ale také z oborů sociologie a psychologie. Na rozdíl od těchto vědních oborů však vychází organizační chování z praktických potřeb a problémů konkrétních organizací. Zabývá se řadou témat, která z těchto potřeb vyplynula:

- vlivem organizace a její filosofie na chování lidí,
- individuálními rozdíly mezi lidmi na pracovišti,
- dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidí,
- organizační kulturou,
- systémem členění rolí a moci v organizaci,
- politikou organizace,
- konflikty a vztahy mezi lidmi,
- motivováním lidského chování,
- fungováním skupin a jejich dynamikou,
- vztahy na pracovištích,
- řízením lidí,
- komunikací uvnitř organizace,
- kariérou zaměstnanců,
- rozvojem pracovníků,
- rozvojem organizace jako celku.



### 3.5.4 Model organizace „7S“

Koncepce „7S“ je systémově uceleným analytickým přístupem, který je založen na určení a vzájemnými vztahy sedmi významných faktorů v činnosti manažera. Kvalita a soulad těchto faktorů jsou podmínkou pro úspěch manažerských aktivit.

Faktory jsou heslovitě pojmenovány tak, aby každý z nich začínal písmenem "S".

**Sdílené hodnoty** (shared value) poskytují zásadní mapování orientace pro ekonomické, sociální a kulturní poslání činnosti dílčích kolektivů firmy. Spolupodílejí se na tvorbě vhodného motivačního prostředí.

**Strategií** (strategy) chápeme programové stanovisko vrcholných manažerů organizace k její další expanzi. Nejčastěji je zpracována formou dokumentu. Vymezuje cíle organizace, časový horizont jejich dosažení, způsoby, možnosti a předpoklady. Počítá i s adaptací i změnami cílů, stejně jako se změnami jejich dosažení. Základem strategie jsou inovace činnosti organizace a reprodukčního procesu (služeb, výrobků, technologií, organizačních struktur apod.)

**Strukturou** (structure) chápeme uspořádání organizačních částí do komplexního celku, funkční náplň a vzájemné vztahy těchto částí. Komplexní celek může tvořit oddělení, odbor, pracovní kolektiv, firma apod. Vzájemné vazby těchto částí jsou založeny na vztazích nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce atd.

**Systémy řízení** (systems) čítají pracovní styly, postupy a metody manažerské práce. Umožňují zhodnocení dovedností a kompetencí lidí k plnění jejich funkce v činnosti organizace.

**Styl** (style) manažerské práce organizace je typický způsob chování řídicích pracovníků k podřízeným zaměstnancům a partnerům. Jedná se zejména o schopnost adaptace na příjemce s jasným záměrem obdržet potřebnou odezvu (pozitivní přístup, motivace zaměstnanců atd.).

**Spolupracovníci** (staff) jsou ti, kteří se svojí analytickou, rozhodovací či implementační činností vzájemně podílejí na manažerské práci. Realizují tak svou pracovní náplň v činnosti organizace a tvoří ve firmě menší kolektivy s vlastními vztahy.

**Schopnosti** (skills) prezentují souhrn znalostí, schopností, dovedností a návyků, které jsou profesním a kvalifikačním potenciálem kolektivů v organizace, a zároveň nezbytným základem pro úspěšnou činnost.

Pojícím prvkem v modelu "7 S" jsou lidé, zejména vedoucí manažeři. Zabezpečením dobré kvality dalších faktorů zabezpečují krátkodobou i dlouhodobou expanzi své organizace. Kvalita klíčových faktorů je nezbytná pro úspěšný růst organizačních jednotek. Je prokázáno, že i bezchybná kvalita některých faktorů bez nezbytné integrace s kvalitou těch ostatních nemusí znamenat požadovaný efekt. Naopak může vyznívat až negativně. Je tedy nutné pojímat kvalitu všech sedmi faktorů komplexně.

## 4 Poslání a cíle organizace

### 4.1 Strategická vize a poslání organizace

Vrcholní manažeři jsou často vytíženi krátkodobými cíli, které mají v každodenním řízení převahu před těmi dlouhodobými a před hledáním řešení zásadních problémů organizace. V důsledku toho se vážné úkoly, které jsou nosné pro expanzi organizace, soustavně odkládají. K řešení přicházejí až v době, kdy se dostávají do kritického stádia a posunuly organizaci na hranici zániku.

Základní cíle, tedy priority by měly být pro vedoucí manažery nejzásadnější a prvořadé. Je třeba prioritně řešit problémy, které jsou pro organizaci životně důležité, teprve poté přichází čas na věci naléhavé. Strategie dobrého manažera spočívá v soustavném sledování stanovených cílů, průběžnou kontrolou jejich naplňování a flexibilním upravováním.

Posláním organizace rozumíme důvod existence – prodej produktů, poskytování služeb, vzdělávání lidí, zdraví lidí apod. Toto poslání se specifikuje ve vizích a cílech organizace. „Zatímco cíle jsou racionální konkretizací poslání, vize mají charakter emocionální a volní.“ BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996 (str. 76)

Strategická vize je poměrně jasná a konkrétní představa ideálního stavu, spojená se značnými emocemi, motivující své tvůrce k aktivitám, které usměrňuje. Manažer, který realizuje svou vizi, ji musí přenášet na své podřízené zaměstnance.

#### 4.1.1 Organizační cíle

Organizačním cílem označujeme požadovaný stav, kterého se organizace pokouší dosáhnout. Jsou v řízení velmi podstatné, neboť vymezují zřetelně směr, kterým se organizace ubírá. Prostřednictvím cílů se konkretizuje a zpřesňuje poslání organizace.

Cíl představuje ideál, který je pro organizaci mnohem lákavější než stav, ve kterém se nachází v současné chvíli. Porovnáváme-li stanovené a dosažené cíle organizace, zdá se organizace téměř vždy jen málo úspěšná.

Cíle naplňují následující funkce:

- standard odvedeného výkonu,
- základ pro plánování a operativní řízení organizačních aktivit,

- podklad k rozhodování a obhajobě stanovených rozhodnutí,
- východisko vytvoření organizační struktury a určení organizační postupů,
- získání pracovníků pro aktivity organizace,
- podklad pro motivaci a systém odměňování,
- výpověď o skutečné povaze a charakteru organizace, pro vnitřní i vnější komunikaci,
- základ pro posouzení změn a organizačního rozvoje,
- základ pro stanovení organizačních úkolů a koncepcí.

#### 4.1.2 Typy cílů

**Strategické cíle** jsou nejvyšší cíle stanovené v organizaci. Jsou používány v rámci strategického řízení. Správně vytvořené cíle organizace nejsou orientované pouze na jednu oblast (například zisk), ale jsou nastaveny vyváženě. Strategické cíle navazují na její poslání a rozvíjejí ho. Jsou stanovovány formou hesel, která jsou určena nejen členům organizace, ale i veřejnosti. Nemusí bezpodmínečně splňovat podmínky a principy SMART, pokud jsou rozpracovány podrobněji na tzv. specifické cíle.

**S – specifické** - navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány, jednoznačně odpovídá na otázku co je přesně a konkrétně předmětný problém a jaké bude jeho řešení,

**M – měřitelné** - navrhované řešení by mělo být měřitelné, projektový plán by měl obsahovat i kontrolu úspěšnosti řešení, která musí být definována už na začátku,

**A – akceptované** - řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce,

**R – reálné** - řešení musí být realistické, tzn., zda lze řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výsledků,

**T – termínované** - vymezení časové rámce pro uvedení řešení v praxi.

Praktické využití strategických cílů v organizaci spočívá v jejich klíčové roli pro upřesnění její vize, kterou konkretizují a upřesňují. Definuje je zpravidla její vlastník či nejvyšší management (top management), který je zároveň odpovědný za jejich dosažení. Konkretizují vizi a pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky na úrovni celé

organizace. Lze je vyhledat v oficiálních materiálech, tedy výročních zprávách a reklamních materiálech, protože jsou dlouhodobé.

**Operativní cíle** vycházejí z cílů strategických. V kompetenci je má střední management, tedy vedoucí středisek, divizí nebo oddělení. Jsou mnohem konkrétnější a jsou stanovovány na období zhruba jednoho roku. Poté dochází k jejich vyhodnocení a následnému přizpůsobování a upravování vzhledem k novým podmínkám.

Peter Drucker diferencuje osm typů operativních cílů:

- marketing (cíl, kterého chce organizace dosáhnout na trhu),
- inovace (rozvoj výrobků, služeb, pracovních postupů),
- zisk (návrstnost vložených investic),
- fyzické zdroje (zařízení organizace, kapacita výroby, kvalita získaného zboží a služeb od subdodavatelů),
- finanční zdroje (dluhy, pohledávky, platby za dodávky a materiál),
- lidské zdroje (nábor nových zaměstnanců, fluktuace, potenciál a aktuální dovednosti pracovníků),
- produktivita (výkon pracovníka i organizační jednotky),
- sociální odpovědnost (vztahy organizace ke společnosti, regionu, státu).

**Operační cíle** vycházejí z operativních cílů a představují normy chování, kritéria odvedeného výkonu a termíny dokončení prací. Jsou zcela konkrétní a snadno měřitelné. Za jejich dosahování jsou zodpovědní nižší vedoucí a běžní řadoví pracovníci. Tyto cíle stanovují způsob a termín zabezpečení úkolů. Vytvářejí se na dobu kratší než jeden rok, jsou tedy krátkodobé.

#### 4.1.3 Sdílení cílů

Hlavní cíle organizace nejsou vždy zcela jasné všem jejím členům. Přestože jsou zřetelně stanoveny, o způsobu jejich dosahování mohou panovat rozdílné představy, což vede k rozporuplnému a matoucímu chování vůči partnerům zvenčí i ke konfliktům uvnitř organizace samotné. V extrémních případech mohou vést až k jejímu faktickému rozpadu. Tento stav je způsoben rozdílnými zkušenostmi, odborným zaměřením nebo specializací zaměstnanců v rámci firmy. Z toho vyplývá, že je nezbytné, aby se všichni členové

vrcholného managementu shodli na společných strategických cílech i na způsobu jejich naplňování. Tyto informace pak musejí soustavně přenášet na nižší úrovně řízení až po běžné zaměstnance, kteří je svou každodenní činností realizují.

Pokud tato shoda není, může docházet ke vzniku velmi nepříjemných situací:

- zaměstnanci mají přehled jen o řešení krátkodobých problémů a vážné problémy zůstávají dlouhodobě nevyřešeny,
- vrcholný management prezentuje rozdílné pohledy před řadovými zaměstnanci ve snaze získat stoupence, konflikty ve vedení se tímto způsobem přenáší do celé úrovně organizace,
  - klesá pracovní morálka i výkon pracovníků, kteří se soustředí na boje uvnitř organizace,
  - vzniká nejistota i obavy z existence firmy a způsobuje odliv kvalitních zaměstnanců.

Soulad ve strategických cílech organizace je bezpodmínečně nutný pro její budoucí úspěch, ale i prosté přežití.

## 5 Efektivní organizování a synergie v řízení

### 5.1 Organizace času a řízení

Rozeznáváme dva druhy faktorů ovlivňujících stupeň efektivnosti práce subjektivní a objektivní. **Subjektivní faktory** jsou tělesné a duševní předpoklady a schopnosti, aktuální zdravotní stav, kvalifikace pro vykonávanou práci, motivace a styl práce. **Objektivní faktory** jsou charaktery transformačních procesů, řídicích procesů a vnitřního a vnějšího prostředí.

#### 5.1.1 Time Management

Time Managementem rozumíme soubor technik, který umožňuje efektivně využívat čas na naplňování stanovených cílů odpovídajících určité pracovní pozici. Dobře nastavený Time Management vede k pochopení toho, že mnohem důležitější než dělat správné věci, je dělat správné věci ve správnou chvíli, jak řekl P. F. Drucker.

Time Management zasahuje do celé řady manažerských pracovních dovedností. Zahrnuje:

- Plánování, vytváření cílů a stanovování hlavních priorit,
- organizování práce, minimalizování nebo eliminování veškerých rušivých vlivů,
- komunikování se spolupracovníky, efektivní jednání,
- efektivní telefonickou písemnou a elektronickou komunikaci,
- delegování úkolů, koučování zaměstnanců, vedení porad,
- praktické znalosti o osobnostních typech a jejich využívání.

Výsledkem Time Managementu je značná úspora pracovního času a zefektivnění pracovního výkonu. To je však pouze zúžené pojetí. Mimo téměř okamžitého kvantitativního efektu, je třeba brát v úvahu i nezanedbatelný efekt celkové zkvalitnění práce, podporuje pracovní kreativitu, eliminuje vznik stresů a konfliktů.

Pro efektivní řízení vlastního času a vykonávaných aktivit je správné vyhodnocení (generování) priorit mezi jednotlivými úkoly, které se na nás hrnou v průběhu dne. Tyto úkoly lze obecně rozdělit do čtyř skupin podle jejich naléhavosti.

### **1) Důležité, urgentní činnosti**

- nezbytné činnosti, které musí být dokončeny aktuálně v průběhu dne. Tyto činnosti musí být nezbytně dobře zvládnuty a řízeny.

### **2) Důležité, neurgentní činnosti**

- ty, které nemusí být nezbytně ukončeny tentýž den. Pokud nejsou dohotoveny, automaticky se přesouvají do skupiny 1).

### **3) Urgentní, nedůležité činnosti**

- tyto záležitosti se mohou zdánlivě jevit jako důležité, zejména díky nastavenému časovému termínu, ale nejsou považovány za činnosti nezbytné. Měly by tedy být dokončeny, ale čas, který je jim věnován, by měl odpovídat jejich důležitosti.

### **4) Neurgentní, nedůležité činnost**

- nepodstatné činnosti, které mají vedlejší dopad na výkon organizace, organizační jednotky nebo dílčí práce. Lze je odložit, delegovat nebo mohou být odloženy „ad infinitum“.

## **5.1.2 Paretovo pravidlo**

Paretovo pravidlo je důležitým nástrojem pro rozhodování manažera. Umožňuje vstoupit do podstaty jevů, oddělit podstatné faktory aktuálně řešeného problému od těch méně důležitých. Pomocí tohoto pravidla definuje základní zdroje problémů v procesu. Názorná prezentace problému je výborným podkladem při stanovování priorit a zavádění nápravných opatření.

Paretovo pravidlo (někdy též Paretův princip nebo Pravidlo 80 20) se nazývá podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který koncem 19. století zjistil, že v jeho zemi je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Zobecnit to můžeme tak, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků. Vývojem doby se ukázalo, že toto platí také v systému organizací a ve vrcholném managementu. Je to jednoduchá analytická technika, umožňující zjednodušit a zefektivnit řízení a rozhodování.

Např.:

80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků



20 % výrobků vytváří 80 % zisku

Při řízení, rozhodování a plánování je nutné soustředit se především na kritických 20 %, čímž je možné dosáhnout 80 % možného efektu. Řídící činnost je tak vykonávána maximálním efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech.

### 5.1.3 Eisenhowerův princip

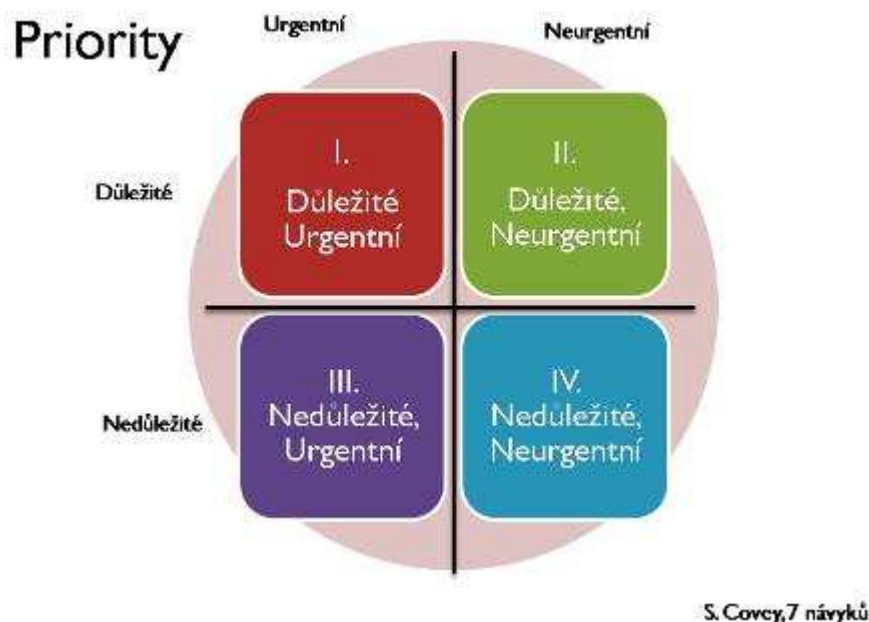
Podle Eisenhowerova principu lze veškeré činnosti rozdělit do čtyř skupin dle jejich důležitosti a akutnosti je řešit.

**První kvadrant** – je tvořen nejnaléhavějšími a nejdůležitějšími úkoly, které je nutné bezodkladně řešit.

**Druhý kvadrant** – je tvořen sice důležitými, ale ne zcela naléhavými úkoly. Tzv. prevence krizí, tedy snaha o řešení problémů ještě dříve, než vzniknou.

**Třetí kvadrant** – úkoly naléhavé, ale ne důležité. Snahou by mělo být činnosti v tomto kvadrantu co nejvíce omezit.

**Čtvrtý kvadrant** – zahrnuje nenaléhavé a nedůležité úkoly, které neunavují, ani nestresují. Pokud činnosti ze třetího kvadrantu pozbydou důležitosti, přesunují se sem.



Obrázek 1 – Eisenhowerův princip

Zdroj: [http://generace21.cz/wp-content/uploads/2013/12/covey\\_priority.jpg](http://generace21.cz/wp-content/uploads/2013/12/covey_priority.jpg)

#### **5.1.4 SUPRA metoda**

SUPRA je zkratka tvořená počátečními písmeny hesel, jimiž se člověk při využívání této metody řídí. Metodu lze efektivně využít k sestavení realistického plánu dne.

**S** – Sepište úkoly.

**U** – Určete potřebný čas.

**P** – Ponechte si časovou rezervu.

**R** – Rozhodněte o prioritách.

**A** – A kontrolujte naplánované činnosti.

## **5.2 Plánování času**

Dobré plánování času je základem kvalitní a vysoce efektivní manažerské činnosti. Nezahrnuje pouze vytváření plánů a cílů organizace, ale vychází ze základní dovednosti plánování vlastního času.

### **5.2.1 Předpoklady pro plánování času**

Pro efektivní plánování času je základem zmapování vlastních možností, potřeb a vymezení dostatečného času přípravě. Na konci týdne by mělo být pravidelným zvykem, seznámení se s plánem na další týden. Stejným způsobem je dobré postupovat i ze dne na den.

Je nezbytné vytvořit si systém zapisování poznámek a úkolů. Dále je výhodné vytvořit rezervy, které lze využívat k odpočinku a případně k pokrytí časové ztráty. Pro efektivní plánování činností je nutné co nejreálněji odhadnout, jak dlouhý čas zabere jejich dokončení.

### **5.2.2 Sestavení časového plánu**

Základem je maximální možné využití času a eliminace tzv. žroutů času. Při plánování času je třeba soustavně si dělat o průběhu časového plánu zápisky, z kterých je jasné patrné, co a v jakou hodinu má být provedeno. Jak již bylo řečeno důležitá je snaha co nejpresněji odhadnout, kolik konkrétní činnost zabere času. Zpočátku je výhodné vytvářet

plán s určitou mírou rezervy. Složitější úkol je vhodné rozdělit do více etap po menších částech. Tento postup, tedy rozdělení úkolu na menší části se nazývá „sloní technika“.

Více náročné úkoly musí být plněny, pokud je to alespoň trochu možné, v době, kde se lze maximálně soustředit a nebýt vyrušován. Na konci dne je dobré zkontrolovat uvedené úkoly na seznamu a průběh jejich plnění. Vždy je nutné brát na zřetel stanovené cíle a priority a na jejichž základě se časový plán stanuje. Při plánování je dobré nezapomenout vymezit si prostor na vlastní rozvoj, rodinu a přátele.

### **5.2.3 Organizace času**

Každý má k dispozici stejné množství času. Záleží jen na osobních prioritách, jak ho bude kdo trávit.

- Na den je možné si naplánovat pouze 4 až 5 hodin reálné práce. Další čas vyplní činnosti, jako jsou neplánované činnosti, odpočinek, zábava, spánek atd.
- Při omezeném množství času, se člověk většinou zvládne lépe soustředit a být produktivnější. Při větším množství úkolů je nejpodstatnější vůbec začít něco dělat. Je nutné počítat s tím, že s přibývajícím odpracovaným časem klesá produktivita práce.
- Pokud je možné úkol rozdělit na část přemýšlení a část realizace, je výhodné se věnovat každé části zvlášť a naplno.
- Pracovní schůzky je výhodnější si plánovat na ráno a dopoledne, odpoledne často dochází k promarnění času v rámci „čekání“.
- Časově si seskupte podobné druhy práce – např. telefonní hovory, práce s emaily, grafické úpravy atd.
- Velké cíle nebo úkoly je výhodné rozdělit na menší. Je lépe vidět postup v plnění a menší úkoly jsou jednodušeji a rychleji vyřešitelné.
- Je třeba do organizace času zahrnout i odpočinek.

### **5.2.4 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je nezbytná pro efektivní plnění činností v rámci plánování času. Nejvýhodnější se ukázalo každodenní zhodnocení plnění úkolů a zohlednění úrovně jejich

splnění v dalším plánu, tzn., že pokud nebyl úkol splněn, nebo byla splněna pouze jeho část, je třeba zahrnout jej do plánu dalšího dne a počítat s jeho dokončením.

Při zpětné vazbě se zabýváme tím, zda byl úkol splněn a jakým způsobem, tedy zda nebude třeba mu ještě nějaký čas věnovat, nebo zda je řešení odpovídající a vyhovující. Dále se zabýváme tím, zda jsme při plnění úkolů použili vhodné postupy a jaká byla efektivnost plnění cíle. Nejdůležitější součástí zpětné vazby je kontrola dodržování nastavených plánů a tím i termínů.

Kontrolu plnění vytvořených pracovních plánů je vhodně provádět vždy na konci každého dne, týdne, měsíce,... dle výsledků kontroly a zkušeností se předpokládá následná úprava plánů.

## **6 Organizační struktury a pracovní místa**

Nejčastěji se organizační struktura v organizaci odvozuje od uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jejími jednotlivými jednotkami. Pyramidální charakter organizačních struktur vznikl dlouhým vývojovým procesem. Z hlediska svého obsahu je vždy ovlivněn zcela konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj organizačních struktur se nezastavil ani dnes, i když se stále častěji objevují názory, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány. Přestože je k dispozici celá řada zahraničních literatury, klasifikace dosud není zcela jednotná. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze stěží popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit.

### **6.1 Organizační struktura**

Organizační struktura prezentuje stav organizace, neboli uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi. Toto uspořádání se obvykle znázorňuje v grafické podobě, tzv. organizačním schématem. Organizační struktura firmy je kostrou jejího řízení. Slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. V rámci této struktury řídicího systému je realizován proces řízení.

Činnost jednotlivých organizačních útvarů ve struktuře je definována v organizačním řádu. Konkrétní náplň jednotlivých pracovních míst pak v popisech práce nebo v moderním pojetí v popisu pracovních míst. Popis práce a organizační řád uvádějí pouze úkoly, činnosti a povinnosti, které jsou obsahem funkce. Jednotlivým pracovníkům jsou ukládány formou delegování. Rozeznáváme několik typů organizačních struktur.

#### **6.1.1 Štíhlá organizační struktura**

Mezi běžnými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní. Každý vedoucí má poměrně malý počet podřízených zaměstnanců.

### **6.1.2 Široká organizační struktura**

Je charakteristická malým počtem úrovní – třemi až čtyřmi – při velkém množství pracovníků, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Typickým příkladem štíhlé organizační struktury je např. armáda nebo univerzitní fakulta (děkan – vedoucí kateder – jednotliví pedagogové).

### **6.1.3 Funkcionální struktura**

Organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Základem této struktury je uspořádání, pracovník má různé nadřazené pro různé oblasti fungování organizace.

Problémem této struktury je stav, kdy pracovník dostává od různých nadřazených vzájemně odlišné příkazy.

### **6.1.4 Divizionální struktura**

Vzniká stanovením relativně samostatných divizí, které jsou rozčleněny podle druhu výroby nebo služby (prodej různého zboží), podle geografického umístění (různá města) nebo podle typu zákazníka (bohatá a náročná klientela, běžný turista atd.) Odborné činnosti jsou rozděleny do různých divizí, což nabízí pružné a operativní jednání divizí.

### **6.1.5 Maticová struktura**

Pojí prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý zaměstnanec má dva nadřazené – odborného vedoucího a vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Týmy jsou složeny vždy z pracovníků několika útvarů, kteří se společně podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

## **6.2 Popisy pracovních míst**

Každé pracovní místo je specifikováno organizační strukturou a popisem práce. V organizační struktuře je určeno postavení pracovníka – nadřazenost a podřízenost. Popis práce je pak vymezením povinností spjatými s danou funkcí pracovníka.

Při popisování pracovního místa se zaměřujeme na specifikaci nároků ve dvou oblastech:

- **globální** – v této oblasti definujeme potřebnou zkušenost, vzdělání, praxi, odpovědnost, fyzické úsilí, psychické úsilí, pracovní prostředí a rizika,
- **detailní** – zde je rozpracován podrobný popis jednotlivých faktorů.

Popis pracovního místa je jednou z klíčových činností v personalistice a řízení lidských zdrojů. Obvykle zahrnuje vymezení klíčových atributů pracovního místa. Popis pracovního místa je souhrn všech podstatných činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek vztahujících se ke konkrétnímu pracovnímu místu.

Popisem pracovního místa se zabývají personalisté a manažeři. Vyžaduje jasné pochopení podstaty pracovního místa a pracovní náplně. Kromě toho je nutné, aby popis zahrnoval také další důležité věci, jako vymezení vztahu k dalším pracovním místům v organizaci či výčet požadavků - dovedností a technických požadavků na místo.

Co obsahuje popis pracovního místa:

- **Identifikaci** – název a provozní název pracovního místa, číslo místa a číslo dle katalogu, název útvaru.
- **Organizačně funkční vztahy** - nadřízené a podřízené pracovní místo, zastupitelnost (kdo zastupuje), metodické vedení a kooperaci.
- **Obsah práce** – smysl a podstatu práce, kvůli které bylo místo vytvořeno, hlavní pracovní činnosti a odpovědnost.
- **Předpoklady práce** – charakter dané práce, samostatnost ve vykonávání práce, rozsah působnosti, stupně fyzické a psychické zátěže, změněnou pracovní schopnost, hmotnou odpovědnost, věková omezení a omezení pro ženy.
- **Kvalifikační požadavky** – požadovaný stupeň dosaženého vzdělání a obor, délku dosavadní praxe, speciální praxe a speciální kvalifikace, potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti.
- **Odměňování** – stanovení tarifní třídy a příplatky.
- **Aktualizace** – údaje o tom, kdo popis pracovního místa zpracoval, schválil a platnost tohoto popisu.

## 6.3 Analýza pracovních míst

Jedná se o proces získávání informací o konkrétním pracovním místě a jejich následné vyhodnocování. Existuje prakticky 5 hlavních důvodů, které vedou organizaci k provádění této analýzy:

- Vytvoření popisů pracovních míst.
- Provádění analýzy u již existujících pracovních míst s následným posouzením možnosti zvýšení produktivity práce.
- Zjištění skutečné práce zaměstnanců a porovnání zjištění s tím, co by měli dělat.
- Vznik nového pracovního místa.
- Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

Pro analýzu pracovního místa je nutné mít k dispozici potřebné zdroje informací, ze kterých lze čerpat. V organizaci lze čerpat z 5 základních zdrojů informací:

- Přímo nadřízení zaměstnanci (mistři, vedoucí oddělení apod.) pro pracovní místo. Měli by být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti pracovníka, odpovědnosti a pravomoci, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
- Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.
- Organizační schéma a dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).
- Informace získané pozorováním pracovní činnosti zaměstnanců.
- Informace získané z benchmarkingu, analýz rozvoje odvětví, technologií, apod.

Získávat informace o pracovním místě lze několika způsoby - formou rozhovoru, písemně, pozorováním a studiem podkladů a dokumentace organizace.

Při analýze pracovních míst je třeba se zabývat:

- **Pracovními úkoly a podmínkami** – kdo práci vykonává, jaké je umístění pracovního místa v organizaci, jaký je charakter práce, jak se práce vykonává, jak jsou úkoly definovány, kdy a kde je třeba práci vykonávat, komu je pracovník odpovědný, jaký je vztah k dalším místům, jaké jsou normy výkonu a jaké jsou pracovní podmínky (fyzikální prostředí, sociální prostředí a platové podmínky).
- **Otázkami týkajícími se pracovníka** – fyzické a duševní požadavky (požadavky na inteligenci, intelektové schopnosti, znalosti získané školením a praxí), dovednosti,



vzdělání a kvalifikace, dosavadní pracovní zkušenosti, osobní charakteristika (osobní kvality – temperament, charisma, postoje, hodnoty, iniciativa atd.).

## 7 Kultura organizace a její vliv na řízení

Vstup nového zaměstnance do organizace je vždy spojen s oboustranným poznáváním, zvykáním si na nové věci a přizpůsobování se standardnímu chodu organizace. Cizímu zaměstnanci, který přichází, trvá obvykle velmi dlouho, než pochopí, jak se má chovat a co se od něho očekává. Řada zvyklostí a zavedeného chování v organizaci se stala normou každodenního chování stávajících zaměstnanců. Mluvíme o tzv. organizační kultuře.

### 7.1 Organizační kultura

Prezentuje soubor všeobecně reflektovaných hodnot, názorů a norem, které diferencují vhodné, žádoucí a akceptovatelného chování od chování nežádoucího. Sjednocuje názory, uvažování a chování, vytváří vzory, které usnadňují orientaci v chodu organizace a v její struktuře.

Dle Edgara Sheina je organizační kultura vzorec základních a zásadních představ, které zaměstnanci sdílí napříč organizací, za účelem přizpůsobení se prostředí, vnitřního stmelení a zvládnání problémů vnější adaptace a vnitřní integrace.

Organizační kultura je jakousi normou. Pokud je tvořena jasnými a jednoznačnými kritérii bez četných odchylek, jedná se o silnou organizační kulturu, která dokáže korigovat jednání zaměstnanců v organizaci, takže není třeba tvorby mnoha dalších nařízení a pokynů.

### 7.2 Projevy organizační kultury

Organizační kulturu lze mapovat například prostřednictvím následujících otázek:

- jak spolu zaměstnanci vzájemně jednají na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými,
- jakým způsobem je jednání v rámci organizace odměňováno, postihováno nebo tolerováno,
- kdo je v organizaci úspěšný a kdo má naopak problémy,
- jaký je vztah lidí k organizaci a k tomu, co organizace produkuje,
- jaké jsou v organizaci zvyklosti, tradice, významné historické mezníky organizace a její nejvýznamnější osobnosti,

- jaké jsou symboly a hesla organizace,
- jaký je dress code organizace, jak jsou uspořádána pracoviště a zda jsou budovy organizace nějak specificky uspořádány.

### 7.3 Funkce organizační kultury

Úkolem organizační kultury ve společnosti je plnění různých funkcí, které usnadňují její fungování a minimalizují možné problémy. Organizační kultura by měla mít takovou úroveň, která by přispívala k dlouhodobému dosahování vysokých výsledků, výkonnosti a efektivní činnosti organizace. Měla by tedy plnit především následující funkce:

- Identifikační - měla by vytvářet pocit sounáležitosti, posilovat sebevědomí a podněcovat identifikace jedince s organizací.
- Integrovační - silná organizační kultura přispívá ke stmelování členů organizace a je zdrojem integrace a konsenzu.
- Koordinační - organizační kultura koordinuje jednání týkající se společně sdílených hodnot a norem pomocí shodného vnímání obecně přijímaných norem. Zaměstnanci se učí obvyklé postupy jednání a chování, čímž je zajištěna jejich žádoucí disciplína a chování.
- Učící a vývojová. Organizace je schopná se učit a vyvíjet, zůstává otevřená okolnímu světu.
- Motivační. Zaměstnanci se cítí být důležitou součástí organizace, svou práci vidí jako důležitou, práce je naplňuje. Mimo to jsou dále motivováni i vnějšími pobídkami.

#### 7.3.1 Charakteristika firemní kultury

Firemní kultura vzniká, rozvíjí se, mění a zaniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci, má nadindividuální a sociální povahu, je sdílená a všeprostupující. Svým obsahem a silou působí na všechny členy (a tedy i aktivity) uvnitř organizace a tím ovlivňuje její projevy navenek.

Vytváří pocit sounáležitosti, koordinuje jednání a podporuje žádoucí chování, motivuje a zahrnuje v sobě i potenciál vývoje.

#### **Charakteristiky pozitivní firemní kultury:**

- sladění zájmů zaměstnanců a firmy (psychologická smlouva),
- participace a kooperace,
- akceptace firemních záměrů a sdílení prostředků k dosažení cílů,
- posilování orientace na pozitivní změny a nové přístupy, odolnost vůči negativním jevům,
- sebe motivace, seberealizace a sebevzdělávání.

### 7.3.2 Znaky organizační kultury

Silná podniková kultura musí splňovat následující podmínky a kritéria:

- **pregnantnost** (zřetelnost, jasnost) - přehledně a jasně sděleno všem pracovníkům, jaké jednání je žádoucí, co je akceptovatelné a co se naopak zapovídá,
- **rozšířenost** - podmínka extenzivního rozšíření jednotlivých prvků podnikové kultury, a to ve smyslu seznámení se s normami, pro všechny pozice a každé pracovní místo,
- **zakotvenost** - vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem chování.

Slabá podniková kultura má jen velmi nízký vliv na vnitropodnikovou organizaci a vrcholné řízení firmy.

## 7.4 Vlivy na organizační kulturu

**Vnější vlivy** - tržní pozice, charakter kultur vyšších řádů, ekonomický systém, sociální systém, geografické podmínky, úroveň vědy a výzkumu, strategie organizace, systémy organizace, politické preference, legislativa, ekologie, rychlost zpětné vazby trhu a úroveň spolupráce mezi jednotlivými prvky organizace.

**Vnitřní vlivy** - velikost firmy, majetek firmy, předmět podnikání, strategie firmy, zaměstnanci, řídicí síly, míra setrvačnosti vžitě kultury, historie firmy, kvalita řídicích procesů.

Vnější a vnitřní vlivy mohou působit pozitivním i negativním způsobem na firemní integritu, která závisí na tom, jaký má organizace „práh odolnosti“ vůči negativním vlivům. Tento „práh odolnosti“ firmy tvoří firemní etika.

### 7.4.1 Typologie organizační kultury

**Kultura ostrých hochů** je zaměřena především na výkon a požadavky jsou značně vysoké - „všechno nebo nic“. Chyba je závažným prohřeškem, který se zásadně nepromíjí. Je zde reálná možnost rychlého kariérního vzestupu, ale i pádu.

**Kultura přátelských experimentů**, pro kterou je charakteristická týmová práce. Kolektiv drží pohromadě a mezi jeho členy je velmi dobrá a přátelská komunikace. Ve firmě je podporována otevřená atmosféra se sdílením nápadů a emocí. Práce je rychlá a efektivní. Úspěchy zaměstnanců jsou vyzdvihovány a oceňovány, neúspěchy nejsou postihovány, ale tolerovány.

**Kultura jízdy na jistotu** je zaměřena na výkon, na který je kladen zásadní důraz. Zaměstnanci se nesmí dopouštět chyb, které by měly vliv na produktivitu firmy. Postupy jsou přesně dány, jsou rozvážné, rizika jsou předvídána. Vše je pečlivě naplánováno, včetně kariérního postupu.

**Kultura mašliček** se vyskytuje se v organizacích, které podnikají ve stabilním a málo konkurenčním prostředí. Důraz je kladen především na pečlivost a přípravu, stejně jako přesnost a správnost postupu. Důležité je postavení jednotlivých pracovníků a slovo starších a zkušenějších má svou váhu.

### 7.4.2 Změny organizační kultury

Změna organizační kultury probíhá ve třech fázích:

- Diagnostika - je nutno zformulovat jednoznačnou, srozumitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii organizace, která je vzhledem k firemní kultuře velmi významná. Má-li strategie organizace kratší životnost než změna kultury, nemohla by být změna důsledně dokončena a neplnila by svou stabilizační funkci
- Tvorba vize - je nezbytné zformulovat očekávání organizace vůči svým zaměstnancům, která vytvářejí základ pro formulaci konkrétních požadavků na jejich pracovní chování.
- Proces přeměny spočívá ve formulování rozhodujících parametrů budoucí, žádoucí organizační kultury. Tyto parametry by měly mít co možná největší rozsah souvislostí s dalšími oblastmi řízení. V každé organizaci musí existovat jisté dokumenty (například etický kodex, kodex zaměstnance aj.), které umožní nastavit žádoucí kulturu podniku a obsáhnout její parametry.

### **7.4.3 Upevňování organizační kultury**

Po dosažení změny organizační kultury přichází na řadu její upevňování. Toho lze dosahovat jednak výběrem vhodných pracovníků, tzn., dochází k eliminaci těch uchazečů, u kterých jsou sebemenší pochybnosti o tom, že by nebyli schopni a ochotní akceptovat hlavní hodnoty organizace. Dalším prostředkem k upevňování organizační kultury je nabízení vzorů žádoucího chování, tzn., prezentují se kariérové postupy úspěšných pracovníků organizace. Adaptace nových zaměstnanců je také jednou z cest upevňování kultury. Nováčci jsou cíleně seznamováni s historií organizace, jejími tradicemi, hodnotami a normami, jež organizace vyznává.

### **7.4.4 Organizační kultura mezinárodních firem**

Při zkoumání vztahů mezi národní a podnikovou kulturou, je třeba se zabývat tím, zda je chování zaměstnance ovlivněno více národní kulturou nebo kulturou organizace, ve které pracuje.

Na tuto problematiku existují dva pohledy:

- podniková kultura reprezentuje národní kulturu - příkladem tohoto pohledu jsou typické americké a německé firmy, jejichž organizační kultury jsou výhradně z národních kulturních tradic,
- podniková kultura určitého podniku je samostatná a nezávislá - má tedy vlastní obsah a sílu a neprezentuje pouze širší kulturní prostředí, v rámci jedné národní kultury může existovat více podnikových kultur.

## 8 Osobnost člověka v organizaci a personální řízení

Jak mnohokrát ukázala zkušenost, techniky a postupy, jak pracovat s lidmi, často v praxi selhávají. Nelze postupovat univerzálně, protože to, co funguje u jednoho pracovníka, může naprosto opačný efekt u toho druhého. Je třeba respektovat individuální rozdíly zaměstnanců, abychom dosáhli úspěchu.

### 8.1 Osobnost

Osobnost člověka je neopakovatelná kombinace psychických rysů, která charakterizuje jednotlivce.

Psychickými rysy rozumíme:

- schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje a hodnoty.

Zmapování individuální osobnosti člověka umožňuje s předstihem předvídat nebo chápat chování jednotlivce v nejrůznějších situacích, nacházet odpovídající způsob motivace a tipovat profesionální úspěšnost v různých funkcích.

#### 8.1.1 Schopnosti

Schopnost je soubor vlastností a dovedností, jež jsou podmínkou k úspěšnému zvládnutí určité činnosti. Vychází z vrozených předpokladů, a pokud je v průběhu života uplatňována a tím rozvíjena, vzniká schopnost.

Schopnosti lze členit:

- rozumové – zahrnují schopnosti kognitivní a intelektuální, které jsou nepostradatelné pro řešení problémů,
- mechanické – zahrnují pochopení vzájemných vztahů mezi předměty a manipulaci s jejich částmi,
- psychomotorické – zahrnují zručnost, koordinaci oko-ruka, motorické a manipulační schopnosti.

Za nejzásadnější považujeme schopnosti rozumové, které označujeme za inteligenci. Inteligentce je schopnost člověka myslet racionálně, jednat účelově a efektivně pracovat se svým okolím. Míra inteligence má podíl na efektivním výkonu, přesto mezi inteligencí a úspěchem není bezprostřední vztah. K úspěchu je třeba kromě inteligence přidat ještě vhodné osobní vlastnosti a dostatečně vysokou motivaci.

## 8.2 Styl manažerské práce

Stylem řízení rozumíme způsob, jakým vedoucí pracovníci dosahují cíle ve spolupráci se svými kolegy. Je to styl, jakým uplatňují svoji autoritu. Částečně závisí na povahových rysech vedoucího, částečně na způsobu jednání nadřízených pracovníků, na normách chování kolegů, na prioritách hodnot a na vnitřním klimatu organizace.

Dle způsobu využívání pravomoci definujeme tyto typy vedoucích:

- **autokratický vedoucí** – má vždy pravdu, v případě vzniku konfliktu vedoucích rozhoduje nadřízenost bez respektování věcné stránky, komunikace probíhá shora dolů, neexistuje zpětná vazba, využívá se strachu z trestu, důraz je kladen na metodu „biče“, vždy rozhoduje manažer,
- **konzultativní vedoucí** – probíhá obousměrná komunikace, je vytvořena intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer vždy po konzultaci se spolupracovníky,
- **demokratický vedoucí** - je vytvořena volná obousměrná komunikace, je zřetelná otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou vytvářena skupinově.

Každý manažer používá na základě své osobnosti, zkušeností, svého manažerského vzdělání a dalších okolností styl řízení – způsob vedení svých pracovníků. Styl řízení manažerů v konkrétní organizaci může být ovlivněn firemní kulturou a ovlivňuje celkové klima na pracovišti. Nelze jednoznačně stanovit, který ze stylů řízení je nejvhodnější, protože pro každý typ organizace nebo situaci, ve které se organizace nachází je vhodný jiný styl, například v rámci krizového řízení musí být používány více autoritativní styly vedení.

### 8.2.1 Styly řízení v praxi

**Hasič** - nezabývá se prevencí vzniků problémů, zaměřuje se pouze na jejich likvidaci poté, co vznikly, „hasí“ problémy a nemá čas dělat cokoliv jiného.



**Panikář** - řeší vše ve zmatku, ve spěchu vydává protichůdné příkazy, není oblíben a na rozdíl od „hasiče“ problémy spíše vytváří.

**Hnidopich** - snaží se o absolutní dokonalost, v mnoha případech je velmi pracovitý, preferuje zbytečnosti, řešení jakéhokoliv problému je neúměrně dlouhé.

**Fantasta** – vytváří velmi odvážné strategie, jeho investiční varianty jsou jen málo reálné a nerealizovatelné, jako vedoucí pracovník selhává.

**Cestovatel** - podniká zřídka, nikdo po něm nic nevyžaduje, nepodílí se na rozhodování a řešení, rozhoduje za něho zástupce.

**Byrokrat** - drží se striktně předpisů, zakládá si na „papírování“, nemá rád jakékoliv změny.

**Mrtvý brouk** - heslo: "co Tě nepálí, nehas", vzniklých problémů si nevšimá, vyhýbá se jim, čeká, až se samy vyřeší, události mají volný průběh, odmítá sám rozhodovat.

### 8.3 Principy a prvky vůdcovství

Manažerská teorie i praxe rozlišují pojmy řízení a tvůrčí vedení. Nositelem řízení je manažer, zatímco reprezentantem tvůrčího vedení je vůdce neboli lídr. Často jsou tyto pojmy zaměňovány i proto, že čeština nemá jednoznačný ekvivalent, který by tyto pojmy postihl tak, aby bylo umožněno rozlišení obsahové práce manažera od práce vůdce (lídra). Většinou užíváme pojmu vůdcovství nebo tvůrčí vedení spolupracovníků. Méně často se používají termíny charismatické vedení nebo lídrovské vedení.

#### **Úspěšné vedení závisí na schopnostech:**

- efektivně využívat moc,
- motivovat lidi v závislosti na situaci a čase,
- inspirovat následovatele,
- vytvářet a udržovat příznivé klima, nezbytné pro vysokou výkonnost.

#### **Klíčové vlastnosti lídra:**

- úsilí splnit stanovený cíl,
- odpovídající povahové vlastnosti,
- schopnost a ochota poznávání a vzdělávání se,
- osobní charisma.

## 8.4 Kvalifikace

Profesní kvalifikaci chápeme jako způsobilost k vykonávání určitých pracovních činností, které ve své komplexnosti umožňují profesní uplatnění. Profesní kvalifikace je možné dosáhnout úspěšným složením zkoušky podle hodnoticího standardu příslušné profesní kvalifikace.

Vyjadřuje aktuální připravenost ke kvalitnímu výkonu práce. Tvoří ji odborná a psychická způsobilost.

### 8.4.1 Formální aspekty kvalifikace

Kvalifikace zahrnuje různé aspekty:

- **stupněm dosažené odborné přípravy pracovníka** - rozumíme tím výsledek procesu hodnocení, který se získává, když pověřený orgán stanoví, že člověk dosáhl vzdělávacích výsledků dle stanovených standardů nebo má potřebné kompetence vykonávat práci ve specifické oblasti. Profesní kvalifikace představuje uznání hodnoty vzdělávání pro trh práce a pro oblast vzdělávání a přípravy,
- **délkou odborné praxe** – rozumíme tím počet let odpracovaných na konkrétní pozici.

### 8.4.2 Subjektivní aspekty kvalifikace

Prezentují reálnou úroveň připravenosti zaměstnance k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti. Tyto aspekty není možné ověřit jinak, než konkrétním provedením pracovní činnosti nebo simulací této činnosti prostřednictvím nejrůznějších testů, zkoušek, případových studií atd. Patří sem individuální schopnosti pracovníka.

Kvalifikační struktura systému je vyjádřena srovnáním struktury souhrnu kvalifikačních předpokladů řídicích pracovníků se strukturou požadavků na kvalifikaci konkrétních pracovních míst.

## **9 Koncepce řízení a vedení lidí**

### **9.1 Koncepce řídicí práce v rámci organizace**

Představuje soubor praktických kroků a opatření postupujících k vyřešení běžných problémů, které řeší management každé organizace.

O konceptu řízení lze hovořit v souvislosti s dvěma rovinami:

- subjektivní (individuální) – manažer vychází z určitého individuálního modelu řízení, a už si toho je, či není vědom, tento model vychází z jeho osobnostních kvalit, nabitých zkušeností atd.
- objektivní (oficiální) – soubor oficiálních principů a metod managementu, které jsou uplatňovaných v dané firmě.

### **9.2 Vedení lidí**

Smyslem vedení lidí je podněcovat aktivity a vytvářet kreativního a podnikatelského ducha. Jednoduše řečeno podněcovat pracovníky, k dalším aktivitám, než jen k plnění stanovených úkolů. To předpokládá změnu jak na straně řídicích manažerů, tak i změnu na straně podřízených, zvláště pak postojů k práci. Značný důraz je kladen na preciznost výsledků práce, dodržení termínů, respektování hospodárnosti, bezpečnosti práce, ochrany pracovního a životního prostředí atd.

### **9.3 Osobnost manažera**

Úspěšný manažer by měl mít:

- schopnost vést podřízené a mít zdravou sebedůvěru ve své vlastní schopnosti, protože lidé nedůvěřují někomu, kdo nevěří sám sobě,
- nezbytnou schopnost komunikace, aby dokázal objasnit svým podřízeným úkoly a povinnosti a dokázal obhájit před nařízenými svou činnost,
- schopnost rozhodovat, aby mohl rychle posuzovat a vyhodnotit to, co se může stát hlavním problémem,
- schopnost vytvořit tlak na zaměstnance, který je nezbytný proto, aby se zvyšovala produktivita manažera i jeho podřízených,
- chuť soustavně rozvíjet schopnosti ostatních – pomáhat při rozvoji jejich talentu,

- radost z možnosti vést ostatní nějakým směrem, což vyžaduje trpělivost při práci s jedinci s odlišnými schopnostmi učit se novým myšlenkám a metodám práce,
- schopnost motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům.

### **9.3.1 Vůdcovské vlastnosti**

Manažeři musí bezpodmínečně zvládnout využít své vůdcovské schopnosti nejen ve vnitřním prostředí organizace, ale i ve vnějším prostředí při plnění své širší společenské role. Jejich úkolem je dosahovat souladu zájmů všech skupin, které se různě podílejí na úspěšné realizaci inovací a tím na vytvoření konkurenčních výhod a vysokých hospodářských výnosů firem.

Manažer, chce-li být respektovanou vůdčí osobností, musí mít dostatečnou odbornou autoritu a získat odbornou způsobilost moderního manažera. Pouze takto dokáže racionálně přesvědčit všechny, kteří pochybují o správnosti a uskutečnitelnosti vize, která má vést k úspěchům organizace. K tomu je třeba také disponovat dostatečnou mocenskou autoritou, aby dokázal prosadit a realizovat záměr transformovat organizaci. Manažer musí být silnou osobností, mít osobní autoritu a charisma.

### **9.3.2 Ideální osobnostní kvality**

Úspěšný manažer by měl mít jisté osobnostní kvality, jež při mu při správném využití pomohou dosáhnout požadovaného úspěchu. Patří mezi ně:

- pracovní a osobnostní kompetence,
- sociální kompetence,
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání,
- pracovní ochota a výkonová motivace,
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí,
- schopnost sebekontroly,
- rozvinuté etické a estetické cítění,
- kreativita,
- pochopení a tolerance,
- smysl pro humor,
- ochota neustále se rozvíjet.

## 9.4 Schopnosti manažera

- Adaptabilita – schopnost včas reagovat na nečekaný vývoj změnou plánů.
- Znalost moderních postupů – schopnost ovládat různé techniky pro zvládnání situací a problémů.
- Interkulturní schopnosti a dovednosti – znalost a ovládnání cizích jazyků a kultur zemí, kde manažer působí.
- Znalosti a dovednosti z oblasti IT – znalost užívání softwaru a hardwaru, který je ve firmě běžně k dispozici.
- Kritické myšlení – aplikace vhodných myšlenek při řešení problémů.
- Kreativita – schopnost vytvářet nové myšlenky a postupy, případně měnit dosavadní přístupy.
- Interpersonální schopnosti – schopnost vést lidi a umět s nimi efektivně komunikovat.

## 9.5 Motivy, potřeby a postoje

Základním pojem motivace je „motiv“. Zkoumáme motivy jednání lidí. „Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.“ BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996 (str. 170)

**Motiv** prezentuje pohnutku, příčinu nebo důvod chování nebo prožívání a dává mu z hlediska psychologie smysl. S pojmem motiv je úzce spojen pojem cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení vnitřního uspokojení. Motiv tedy působí do té doby, dokud není dosaženo vysněného cíle. Motiv určuje směr činnosti, intenzitu a trvání činnosti. Motivy mají dvě části:

- energizující – poskytují sílu a energii aktivitám lidí,
- řídicí – poskytují směr aktivitám a udávají způsob a postup, jak cíle dosáhnout.

**Potřeby** jsou znamením nějakého nedostatku. Pokud nejsou pravidelně uspokojovány, vyvíjí člověk aktivitu. Mezi termíny „motiv“ a „potřeba“ je jen malý rozdíl. Pátráme-li po příčině jednání, mluvíme o motivu. Motiv je více konkrétní, potřeba je více obecná.

Motivy a potřeby jsou souhrnem důvodů, které vedou jedince k určitému jednání. Objasňují, proč se jeden zaměstnanec snaží podávat maximální výkon a jiný práci odbývá. Vysvětlují i složité vztahy mezi lidmi – sympatie i nesympatie.

Dle Davida McClellanda lze jedince dle preference potřeb rozčlenit do tří skupin:

- **lidé s vysokou potřebou výkonu** – touží po osobní odpovědnosti, překonávání problémů, samostatnosti, soutěžení s ostatními a jejich překonávání, vyžadují okamžitou zpětnou vazbu o tom, jak jsou úspěšní, vyhledávají přiměřeně obtížné úkoly a stanovují si cíle s racionální úrovní rizika,
- **lidé s vysokou potřebou afiliace (přátelství)** – jejich prioritou je vytváření a udržování přátelských vztahů s lidmi, se kterými přichází do styku, nejraději pracují v kolektivu, jsou úspěšní v týmové práci,
- **lidé s vysokou potřebou moci** – vyznačují se potřebou řídit další lidi, být odpovědní za jejich jednání a ovlivňovat ho, pokud jednají v zájmu organizace, jsou velmi dobrými manažery.

**Postoje** jsou vyjádřením vztahu jedince k jinému člověku, předmětu nebo skutečnosti.

Mají tři složky:

- kognitivní – názor na věc – vychází z informací, které člověk o věci získal,
- emocionální – citová vazba k věci – radost, oddanost, přátelství, odpor, nenávisť,
- konativní – chování k věci – snaha jednat ve prospěch nebo naopak proti.

Z hlediska managementu jsou prioritní postoje vůči organizaci, kolegům, nadřízením, práci a vlastní osobě. Buď jsou motivující, nebo spouštějí negativní reakce.

**Hodnoty** jsou stavy, postupy jednání a cíle, které lidé pokládají za prioritní. Dají se rozčlenit do šesti skupin:

- teoretické – odhalení pravdy, získávání znalostí a dovedností,
- ekonomické – vytváření a nabývání zboží, finance,
- sociální – přátelství, pomoc, kolegiální vztahy,
- politické – moc, uznání, vliv na ostatní,
- náboženské – morální principy,
- estetické – soulad, harmonie, vzhled.

Systém hodnot každého člověka je ovlivněn jeho příslušností k různým skupinám, např. dle věku, pohlaví, vzdělání, profese, politického a náboženského vyznání atd. Starší lidé preferují raději jistotu, oproti tomu mladí úspěch i za cenu vysokého rizika. Lidem s vyšší kvalifikací záleží více na osobním rozvoji, těm s nižší kvalifikací spíše na přátelích a hmotných věcech.

## 9.6 Vztahy na pracovišti

Vztahy, které se vytvářejí na pracovišti během výkonu pracovní činnosti, velmi zásadně ovlivňují psychiku člověka a současně ovlivňují jeho pracovní spokojenost, která má významný vliv na jeho výkon a spokojenost.

Významnost vztah na pracovišti spočívá v tom, že jejich prostřednictvím dochází k naplňování sociálních potřeb jedince. Práce je společenskou činností. Je uskutečňována v interakci s dalšími lidmi a ve společenských (sociálních) podmínkách. Vztahy se na pracovišti vytvářejí na různých úrovních – vztahy s nadřízenými, vztahy s podřízenými a vztahy s kolegy.

Vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky jsou vertikálně orientované, důležitá je v nich hierarchie pozic. Vedoucí má nadřízené postavení spojené s vyšší pravomocí a odpovědností. Vztahy mezi kolegy jsou horizontální, tzn. na stejné úrovni. Jsou důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců. Pro pracovníka je rozhodující vnímání kvality vztahů na pracovišti. Harmonické vztahy, které jsou uspokojivé, pozitivně ovlivňují nejen spokojenost, ale pomáhají i ke sjednocení cílů pracovníka a organizace.

# 10 Komunikace v řízení organizace

## 10.1 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latiny a znamená spojování nebo společné sdílení. Jedná se o proces sdělování a výměny informací, myšlenek a názorů jednoho člověka druhému na základě určitého systému (zvuky, abeceda, gesta). Vždy má účel, který je dán funkcemi, které není možné přesně ohraničit, protože se často překrývají. Komunikace je důležitou součástí manažerské činnosti.

Proces komunikace probíhá od komunikátora, tedy toho, od něhož sdělení pochází, komunikačním kanálem – cestou, kterou je informace předávána, ke komunikantovi, tedy příjemci informace.

### 10.1.1 Formy komunikace

Formy komunikace neboli informační toky či kanály dělíme do tří základních skupin na verbální, nonverbální a elektronickou.

- **verbální komunikace** - dorozumívání se jedné, dvou a více osob pomocí slov, a to i v případě vnitřní řeči ke své osobě nebo samomluvy,
- **neverbální komunikace** - mimoslovní způsoby dorozumívání se - projevy řeči těla, výsledky vlastní tvořivosti, předměty, kterými se obklopujeme a využíváme k existenci, je zde několik zajímavých podoblastí – mimika (výrazy ve tváři), gestikulace (komunikace pomocí rukou), haptika (doteky), vizika (komunikace pomocí očí), fonetika (melodie a položení hlasu), proxemika (zóny v komunikaci), posturologie (postoje těla) a kinezika (pohyby těla),
- **komunikace činem** - sdělování prostřednictvím vlastního chování, tím je možno vyjádřit postoj, vztah k lidem a věcem, prezentovat své názory, v podstatě jsou užívány prostředky neverbální komunikace.

### 10.1.2 Funkce komunikace

Komunikace probíhá mezi dvěma a více lidmi a plní v organizaci několik funkcí:

- informativní – předávání důležitých informací o provozu firmy a aktuálních záležitostech,
- instruktivní – poskytování informací k řešení vzniklé situace, problému,



- přesvědčovací - ovlivňování, působení na druhého člověka s cílem změnit jeho názor – může považováno za manipulativní,
- osobnostně identická - posilování pocitů sebevědomí, vlastní důležitosti a potřeby - vytváření, upevňování sebepojetí,
- dále naplňuje funkci socializační, vzdělávací a výchovnou, zábavnou a sdělovací.

### 10.1.3 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti zahrnují celé spektrum dovedností, např. obrana proti manipulaci, asertivita, efektivní komunikace, řešení konfliktů, naslouchání, empatická reakce atd.

Komunikace mezi lidmi je nedílnou součástí lidských životů. Denně řešíme prostřednictvím komunikačních technik nejrůznější situace. Je tedy nezbytné tyto dovednosti ovládat a soustavně je rozvíjet.

Komunikační dovednosti pozitivně rozvíjí osobnost, protože posilují sebevědomí, sebedůvěru a sebeúctu. Zvyšují schopnost pracovat v týmu, efektivně řešit spory a problémy. Zlepšují mezilidské vztahy a snižují stres.

Nesprávnými komunikačními návyky škodí člověk sobě i svému okolí (partner, děti, rodiče, přátelé...). Neumí správně vyjádřit to, co chce a tak mnohdy dochází k nedorozuměním. Nejedná se jen o obsah vyjádření, ale také často o nesprávně zvolenou formu, která dokáže zničit i dobrý obsah.

Definujeme několik základních komunikačních dovedností:

- aktivní naslouchání,
- technika kladení otázek,
- zabránění případnému nedorozumění,
- zabezpečit potřebnou efektivitu komunikace.

Prostředky komunikace, díky nimž dosahujeme požadovaných cílů, jsou rozhovor, a to jak osobní, tak i telefonický, týmová porada, společná diskuze, internet, intranet, e-mail, nástěnky (klasické i elektronické), písemná sdělení, pokyny, směrnice, dopisy, pravidelná setkávání se zaměstnanci apod.

Cílem komunikace v organizaci by mělo být propojování jednotlivých pracovníků, oběh důležitých informací nezbytných pro efektivní výkon práce zaměstnanců, soulad

potřeb jednotlivce a firmy, vzájemné poznávání, podpora, pochopení, spolupráce a formování a udržování, případně i změna firemní kultury.

## **10.2 Bariéry v komunikaci**

Komunikační bariéry mohou vznikat v kterékoliv formě komunikace. Rozumíme jimi určité překážky v porozumění druhému člověku. Příčiny mohou být různé, ať už to může být nějaký šum – něco, co ruší naši komunikaci (hluk, špatný signál apod.) nebo zcela rozdílné vnímání problému či obsahu sdělení, což je dáno individualitou každého člověka. Dále to mohou být jazykové bariéry při komunikaci s cizinci.

K co nejpresnějšímu pochopení sdělení je nutné, aby slova mluvčího prezentovala totéž, co si pod nimi představuje posluchač. Také emoce samy o sobě mohou být vážnou komunikační bariérou a příčinou vzniku dalších překážek. A v neposlední řadě může být komunikační bariérou nedůvěra – záleží na důvěryhodnosti mluvčího.

Nejrozšířenější komunikační bariéry tedy jsou:

- neodpovídající, nefunkční organizační uspořádání,
- nedostatečné, nepřesné, zastaralé informace,
- nedostatečná odpovědnost pracovníků,
- nereálná očekávání a záměna práce a zábavy,
- narušené vztahy, konflikty, nekvalitní firemní kultura.

## 11 Aspekty etiky a etických postojů ve veřejné správě

Etika má v moderní veřejné správě svůj zásadní význam. Hovoří se o její nezbytnosti, protože její absence v politice a ekonomice by mohla vést k velmi nebezpečným následkům pro celou společnost.

### 11.1 Základní etické kategorie

K lepší orientaci v otázkách etiky je třeba vysvětlit základní pojmy a kategorie, kterými se zabývá:

- **morálka** je souhrn hodnotících soudů, zvyků, názorů, hodnot, ideálů, pravidel, institucí a norem, jimiž se lidé řídí ve svém praktickém mravním jednání,
- **moralismus** je zúžení etiky na zákonnost, na určité eticko-mravní jednání, které je přikázané,
- **mravnost** je jednání, které odpovídá obecným mravním normám, zvyklostem standardům,
- **mrav** označuje v etice způsob chování, které seřídí mravními normami,
- **étos** je mravními a morálními normami ovlivněné celkové jednání jednotlivce,
- **dobro** označuje to, co těší, co uspokojuje, co odpovídá tužbám, co je naplňuje,
- **zlo** je to, co záměrně a úmyslně působí bolest a utrpení, škodí, je neprospěšné, neúčinné, ohrožující, jak zlo lze hodnotit jevy,
- **svoboda** znamená možnost jednat podle vlastní vůle, avšak absolutní svoboda neexistuje, zásadním problémem je rozpor mezi svobodou jedince a svobodou ostatních.

### 11.2 Kritické aspekty veřejné správy

Soustavně dochází k rozvoji veřejných služeb, což samozřejmě souvisí se zvyšujícím se přerozdělováním veřejných prostředků.

Obrovský rozsah rozhodovacích pravomocí ohledně čerpání prostředků z veřejných rozpočtů mají správní orgány a jednotliví úředníci. A to a už se jedná o státní rozpočet, rozpočty krajů a obcí, případně o prostředky z evropských fondů či veřejné zakázky.

Veřejná správa má významnou pravomoc při rozhodování o přístupu občanů k veřejným statkům, smí zasahovat do jejich práv a ukládat jim povinnosti. Disponuje také

osobními údaji všech občanů, obchodními údaji právnických osoba a dalšími citlivými údaji.

Z dosud uvedeného jasně vyplývá, že veřejná správa disponuje značným množstvím kompetencí, veřejných financí a rozhodovacích pravomocí, přičemž rozhodnutí je v rukou úředníka a závisí na jeho morálních vlastnostech.

### 11.3 Etika ve veřejné správě

Bývá převážně chápána jako užívání morálních standardů v činnostech veřejné správy. Tyto hodnoty prezentují očekávání, že struktura a organizace vlády a správy bude šířit spravedlnost, čestnost a že chování a rozhodování úředníků bude s tímto vždy v souladu. Platí, že etika veřejné správy je jednou z jejích tradičních, klasických hodnot, která se zaměřuje na vymezení správného od nesprávného, integritu, nestrannost, čestnost, slušnost a odpovědnost.

#### 11.3.1 Základní principy etiky ve veřejné správě

V oblasti veřejné správy je bezpodmínečně nutná úzká vazba mezi etikou a dalšími tradičními hodnotami, zejména odpovědností. Z činnosti Komise pro vyšetření standardů chování ve veřejném životě, která byla zřízena ve Spojeném království v 90. letech minulého století, vyplynulo sedm principů chování veřejných úředníků, které vztahují ke všem aspektům veřejného života:

- **nezištnost** - rozhodovat výhradně ve veřejném zájmu,
- **integrita** - úředníci se nesmějí dostat pod finanční nebo jiný závazek jednotlivců nebo organizací, kteří by je mohli ovlivňovat,
- **objektivnost** - při výkonu veřejné činnosti, musejí úředníci rozhodovat podle zásluhy,
- **odpovědnost** - za své rozhodování a svoji činnost jsou úředníci odpovědni veřejnosti,
- **otevřenost** - úředníci musejí jednat otevřeně a musejí zdůvodnit svoje rozhodnutí, pokud se nejedná ohrožení veřejného zájmu,
- **čestnost** - úředníci jsou povinni doložit své zájmy vztahující se k jejich veřejným povinnostem a učinit kroky k vyřešení konfliktů způsobem chránícím veřejný zájem,

- **vedení** -úředník má prosazovat tyto principy vedením a vlastním příkladem.

## 12 Bezpečná společnost

Bezpečnost z hlediska systému je stav, kdy systém dokáže odolávat známým a předvídatelným vnějším i vnitřním hrozbám. Tyto hrozby mohou negativně působit proti jednotlivým prvkům nebo celému systému. Jedná se o stav, kdy je zachována struktura systému, jeho stabilita, spolehlivost a chování v souladu se stanovenými cíli. Je to tedy míra stability systému a jeho primární a sekundární adaptace.

### 12.1 Bezpečnost České republiky jako řízený proces

Třetí tisíciletí lze charakterizovat velmi rychlým rozvojem technologií, který jednoznačně řídí trh. Dochází k tomu, že je vytvářen trh bez nějakých výraznějších omezení, který kontrolují nejsilnější, tedy ke globalizaci. To způsobuje mohutný střet různých kultur. Tyto střety vznikají v důsledku těchto faktorů:

- otevírání a vzájemné ovlivňování trhů – kultura jednoho státu, případně etnické skupiny je pod vlivem importu zboží jiného etnika či státu (Coca Cola, McDonald),
- migrace – v historii lidstva proběhlo již několik migračních vln, které měly za následek lokální rozbroje a války, po 2. Světové válce dochází k migraci v důsledku nerovnoměrného technického a ekonomického rozvoje v jednotlivých částech světa, politického vývoje a prohlubování ekologických problémů,
- demografický vývoj ve vyspělých zemích – stávající demografický vývoj rozvinutých ekonomik je alarmující a vede k vytváření situace podporující migraci ze zemí s pozitivnějším demografickým vývojem.

Tyto faktory jsou příčinou střetu vrcholných představitelů odlišného politického smýšlení, víry a etnik. Dochází k umělému vytváření často nesmiřitelných konfliktů. Uvedené spory nemají krátkodobý charakter a postupně se vyostřují (11. září).

V posledních letech se objevily nové bezpečnostní hrozby, kdy se motiv přesouvá z reálného bojiště do bojiště virtuálního. Moc se dnes soustředí do informací a všechny subjekty jsou zcela závislé na dostupnosti a kvalitě vlastních informací. Informační bezpečnost se tak stává naprostou prioritou. Zásadní rozdíl oproti ostatním druhům bezpečnosti spočívá v míře předvídatelnosti. V oblasti informační bezpečnosti se objevují stále nové formy útoků, se kterými se nepočítalo. Je to jakási daň za příliš rychlý rozvoj informačních a komunikačních technologií.

### **12.1.1 Informační a technologická bezpečnost**

Informační bezpečnost se z hlediska dalšího rozvoje stává jednoznačně dominantní. Vztah ICT a bezpečnosti je pozitivní z hlediska ochrany dat a informací, současně však umožňuje útočit a je nástrojem útoků. Pokud by ICT neexistovaly, není co chránit.

S vyvinutím každého nového programu nebo nové verze se objevují nová a nová bezpečnostní rizika, kterých během krátké doby využívají nové firmy k vyvinutí vlastního, vylepšeného programu. Ve chvíli, kdy s ním vstoupí na trh, se kolotoč spouští znovu. Ten kdo útočí, ví díky uživatelské podpoře, kde a jak to učinit. Obrana dat má tedy potenciál zaměřovat se jen na minimalizaci nejzávažnějších rizik.

### **12.1.2 Bezpečnostní management**

Možnost, jak zajistit bezpečnost informací je aplikace některého ze standardů informační bezpečnosti. Nejrozšířenější metodikou v rámci Evropy v oblasti řízení bezpečnosti informací je ISMS.

ISMS (Information Security Management Systém) prezentuje přístup k zajištění bezpečnosti informací, který zdůrazňuje aktivní ochranu informací v tom smyslu, že pojímá bezpečnost jako řízený proces. Tento proces se řídí určitými pravidly, pevně daným životním cyklem a obsahem jednotlivých fází. V posledních letech se tento proces přizpůsobuje dalším procesům, které v organizaci probíhají a bezpečnost je už tak formou řízení nevyčleňuje z dalších procesů.

První fází je vlastní zavedení ISMS do organizace včetně vypracování analýz a dokumentace, které nám poskytnou rozbor, z kterého jasně vyplyne, jakým rizikům budeme čelit, jaká bezpečnostní opatření přijmout a jakými pravidly se řídit.

V následujících fázích zavádíme stanovená opatření, monitorujeme jejich účinnost, vyhodnocujeme ji a na základě toho stanovujeme korekce celého systému.

Výhodou zavedení ISMS je skutečnost, že bezpečnost informací je zcela pod kontrolou organizace.

## **12.2 Bezpečnostní strategie**

Bezpečnostní strategie České republiky je dána Ústavou, ústavním zákonem č. 110/1998 Sb. o bezpečnosti České republiky v platném znění a dalšími navazujícími

zákony. Nedílnou součástí jsou společenkové a další mezinárodní závazky, které vyvstaly z členství naší země v NATO, EU, OSN a OBSE.

Základní hodnoty, zájmy a postoje České republiky v oblasti bezpečnosti jsou rozpracovány do 5 oblastí:

- „Východiska bezpečnostní politiky ČR“ – principy bezpečnostní politiky.
- „Bezpečnostní zájmy ČR“ – životní a strategické zájmy.
- „Bezpečnostní prostředí“ – hrozby a rizika, která utvářejí prostředí, ve kterém ČR prosazuje a ochraňuje své zájmy.
- „Strategie prosazování bezpečnostních zájmů ČR“ – přístupy k ochraně zájmů v oblastech zahraniční, obranné a hospodářské politiky a ve vnitřní bezpečnosti a veřejné informovanosti.
- „Bezpečnostní systém ČR“ – prvky bezpečnostního systému, povinnosti, kompetence a odpovědnost jednotlivých součástí systému.

„Bezpečnostní strategie ČR chápe pojem bezpečnost jako žádoucí stav, kdy jsou na nejnížší míru snížena rizika pro ČR plynoucí z hrozeb proti: obyvatelstvu, svrchovanosti a územní celistvosti, demokratickému zřízení a principům právního státu, vnitřnímu pořádku, majetku, životnímu prostředí, plnění mezinárodních bezpečnostních závazků a dalším definovaným zájmům.“ MOZGA, J., VÍTEK, M., VÍTKOVÁ M.: Bezpečná společnost. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006 (str. 155)

### **12.3 Oblasti vyžadující intervenci veřejné správy z hlediska bezpečnosti**

- Doprava – silniční doprava, železnice, ropovody, plynovody, parovody, rozvody elektřiny a tepla.
- Prostedí – globální oteplování, znečištění vzduchu, vody a půdy, klimatické změny, těžba nerostných surovin a dřeva, používání zemědělských hnojiv a prostředků na hubení škůdců.
- Finanční a ekonomická rizika – akcie, banky, penzijní fondy, pojišťovny, spoření, klamavé reklamy a marketingové tahy, obchodní známky.
- Využívání surovin a zdrojů – regulace využívání obnovitelných a neobnovitelných zdrojů.



- Potraviny – kontaminace potravinového řetězce, škodlivé látky v potravinách.
- Nebezpečné látky - výbušniny, domácí chemické látky, drogy.
- Bezpečnost práce – ochrana života při práci
- Technická bezpečnost – ochrana před živelními pohromami, silnice, mosty.
- Národní a lidská bezpečnost – vojenská obrana, veřejný pořádek.
- Nové technologie – vynálezy a pokroková řešení – ICT, nanotechnologie atd.
- Jaderná energetika – uložení radioaktivního odpadu, těžba uranu, jaderná havárie.
- Lidská práva – kontrola dodržování práv každého člověka.
- Ochrana fauny a flóry – ochrana ohrožených druhů i přírody jako celku.

Výše uvedené oblasti se bez intervence veřejné správy neobejdou. Pokud by k ní nedocházelo, vznikala by větší či menší ohrožení, která by měla vliv na celý systém. Dlouhodobá ohrožení by měla pro systém fatální následky.

## 13 Udržitelný rozvoj společnosti

Udržitelný rozvoj společnosti je typický hledáním ideální rovnováhy mezi sociálním a ekologickým systémem, který se skládá z ekosystémů. K hledání a následnému řízení rovnováhy je nezbytné znát společné znaky sociálního a ekologického systému, které tvoří základ procesu udržitelného rozvoje.

„Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.“ Sbírnka zákonů České republiky, zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí.

### 13.1 Základní principy udržitelného rozvoje

- propojení základních oblastí života - ekonomické, sociální a životního prostředí,
- dlouhodobá perspektiva – nutnost zohledňovat dlouhodobých dopady a strategicky plánovat,
- možnosti životního prostředí jsou omezené - nejenom zdrojů, ale také jako prostoru pro odpady a znečištění,
- opatrnost – důsledky činností nejsou vždy známe, protože lidské poznání o životním prostředí je stále ještě nedostatečné,
- prevence - je mnohem efektivnější než následné řešení problémů,
- kvalita života - člověk má přirozené právo na kvalitní život,
- sociální spravedlnost - chudoba je ohrožující faktor udržitelného rozvoje; proto je až do jejího odstranění naše odpovědnost společná, přikládá se jí stále větší význam,
- vnitro generační a mezigenerační odpovědnost - zabezpečení národnostní, rasové i jiné rovnosti, respektování práv všech současných i budoucích generací na zdravé životní prostředí a sociální spravedlnost,
- demokratické procesy - zapojením veřejnosti již od plánování vytváříme obecnou podporu pro jejich realizaci.

## 14 Právní a profesionální odpovědnost

Každý úředník, zaměstnanec a zástupce veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem klientům. Smyslem kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu. Nezatěžovat klienty nadbytečnými úkony a aktivně se podílet na vyřizování a propojení veškerých agend úřadu.

### 14.1 Etický kodex úředníka ve veřejné správě

Účelem kodexu úředníků, zaměstnanců a zástupců veřejné správy je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.

Jednotlivé body etického kodexu:

- **Zákonnost** – jednání v souladu s platnými právními předpisy a pravidly.
- **Rozhodování** – volba nejvhodnějšího řešení s ohledem na okolnosti.
- **Profesionalita** – služba vykonávaná na vysoké odborné úrovni.
- **Nestrannost** – objektivní a nestranná rozhodnutí.
- **Rychlost a efektivita** – vyřizování v daných lhůtách bez zbytečných průtahů a nákladů.
- **Střet zájmu** – předcházení situacím, v nichž by mohlo dojít ke střetu osobního zájmu.
- **Korupce** – nemožnost přijímat ani vyžadovat dary a zvýhodnění, povinnost oznámit korupční jednání.
- **Nakládání se svěřenými prostředky** – efektivní a ekonomická správa a využívání.
- **Mlčenlivost** – povinnost mlčenlivosti o skutečnostech souvisejících s plněním úkolů veřejné správy, kromě podezření z korupčního jednání.
- **Informování veřejnosti** – poskytování pravdivých a úplných informací v souladu s právními předpisy.
- **Veřejná činnost** – jednání politicky nestranným způsobem.
- **Reprezentace** – adekvátní oděv a jednání respektující lidskou důstojnost.
- **Uplatnitelnost a vymahatelnost** – navazuje na základní práva a povinnosti v platných právních předpisech a nařízeních.

Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, k veřejnosti, klientům, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

## 15 Závěr

Cílem textu skript „Organizace a řízení“ bylo doplnění obsahu přednášek a rozšíření distančního textu, ve kterém je stanoven celý rozsah požadovaného učiva. Skripta se soustředí na zcela konkrétní témata, jež měla rozšířit vaše dosud získané znalosti a obohatit výklad z přednášek o další informace. Je zcela evidentní, že rozsah učiva tohoto předmětu je poměrně rozsáhlý. Skripta však obsahují základní poznatky o organizaci a způsobech jejích řízení a umožní vám vytvoření náhledu na tyto poznatky a pochopení zásadních souvislostí.

Jednotlivé kapitoly se postupně zaměřují na historický vývoj názorů na organizaci, dále na důvody vzniku organizací z hlediska poslání a cíle. Následující kapitola přináší návod na způsob efektivního organizování času. Vnitřní členění organizace je popsáno v kapitole týkající se typů organizačních struktur. Preference organizace týkající se etiky, zvyklostí a hodnot, které firma vyznává, naleznete v kapitole zabývající se kulturou organizace. Pozici zaměstnanců ve firmě a způsoby personálního řízení zaměstnanců řeší kapitola následující. Zásadami, způsoby a celkovým pochopení nezbytnosti komunikace v efektivním řízení organizace je pojednáno v části Komunikace v řízení organizace. Informace ohledně Etického kodexu úředníků a zaměstnanců státní správy rozebírá další kapitola. Na závěr jsou rozebrána rizika ohrožující bezpečnou společnost a bezpečnostní strategie. Nezbytnou součástí je kapitola zabývající se trvale udržitelným rozvojem společnosti.

Skripta byla sestavena tak, aby se dotýkala předmětu vašeho studia. Měla by odpovědět na některé otázky, pobídnout vás k hledání odpovědí na ty další a motivovat vás k následnému studiu.

Přeji vám úspěšné studium.

## 16 Literatura

BERMAN, Eric, BURSÍKOVÁ, Ivana, JEŘÁBEK, Hynek, MIČKA, Pavel, SLEZÁKOVÁ, Věra, VOSTER, Maarten. *Sedm kroků k zapojení veřejnosti*. Praha: Agora Central Europe, 2002.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

- DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika podnikání a veřejné správy*. Hradec Králové: Vuste Envis, 1997. ISBN 80-902356-0-3.
- MOZGA, Jaroslav, VÍTEK, Miloš, VÍTKOVÁ, Marcela. *Bezpečná společnost*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-739-0.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebezvládnutí*. Praha: GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4751-4.
- RÝZNAR, Ladislav, VÍTEK, Miloš. *Trendy evropského managementu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. ISBN 80-7041-855-09.
- ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: GRADA, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- VÍTKOVÁ, Marcela. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-678-5.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

#### Internetové zdroje:

Business encyklopedie „Management organizace (Řízení organizace)“ [online][cit. 2014-09-04]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/management-organizace>>.

Max Weber a jeho koncept byrokracie [online][cit. 2014-12-04]. Dostupný z WWW: <<http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/6-max-weber-jeho-koncept-byrokracie.html>>.

George Elton Mayo [online][cit. 2014-12-04]. Dostupný z WWW: <[http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_george-elton-mayo.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_george-elton-mayo.pdf)>.

Poradenská a lektorská činnost v personalistice „Firemní kultura“ [online][cit.2014-16-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.newtoncenter.cz/domain/newtoncenter/files/Firemni%20kultura\\_prezentace.pdf](http://www.newtoncenter.cz/domain/newtoncenter/files/Firemni%20kultura_prezentace.pdf)>.

Business encyklopedie „Styl řízení/styl vedení“ [online][cit.2014-17-04] Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>>.

Věra Štýcká „Personální řízení podniku“ [online][cit. 2014-17-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_mlz\\_prp\\_stycka.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlz_prp_stycka.pdf)>.

Ministerstvo vnitra České republiky „Bezpečnost“ [online][cit. 2014-19-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/pojmy-bezpecnost.aspx>>.

IKS – Základy managementu [online][cit. 2014-19-04]. Dostupný z WWW: <[http://iks.upol.cz/wp-content/uploads/2014/03/Prukner\\_Zaklady\\_managementu.pdf](http://iks.upol.cz/wp-content/uploads/2014/03/Prukner_Zaklady_managementu.pdf)>.

Kolektiv autorů „*Základy obecného managementu*“ [online][cit. 2014-24-04]. Dostupný z WWW:<[http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/knihovna/Skripta\\_FF/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf)>.

Obrázek 1 „*Priority*“ [online][cit. 2014-12-04]. Dostupný z WWW:<[http://generace21.cz/wp-content/uploads/2013/12/covey\\_priority.jpg](http://generace21.cz/wp-content/uploads/2013/12/covey_priority.jpg)>.

Právní předpisy:

Ústava ČR

Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, v platném znění

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v platném znění

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

# 17 Rejstřík

	<b>A</b>	intervence, 65 ISMS, 63	
afiliace, 54 aspekt, 4, 5, 7, 50, 59 autokratický vedoucí, 48			<b>K</b>
	<b>B</b>	kinezika, 56 KISS přístup, 16 koncepce, 25 kontingence, 3, 19 kybernetický systém, 17	
Baťa, T., 3, 15 benchmarking, 40 Bertalanffy, L., 3, 18 bezpečnostní management, 5, 63 Burrell, G., 20 Burns, T., 3, 19 byrokracie, 3, 10, 23, 70			<b>L</b>
	<b>C</b>	Lyndall, U., 3, 12	
Clegg, S., R., 20 Cooper, R., 20			<b>M</b>
	<b>D</b>	maticová struktura, 4, 38 Mayo, E., 3, 14, 70 McClelland, D., 54 Mooney, F., W., 3, 12 Morgan, G., 3, 20, 23, 24	
divizionální struktura, 4, 38 Drucker, P., F., 20, 29, 31			<b>O</b>
	<b>E</b>	Organizational Behavior, 24	
Eisenhowerův princip, 4, 33, 34 ekvifinalita, 18 entropické tendence, 18 étos, 59			<b>P</b>
	<b>F</b>	Paretovo pravidlo, 4, 32, 33 Parker, M., 20 paternalismus, 3, 15 Peters, T., 3, 20, 21 posturologie, 56 pregnantnost, 44 princip redundance, 17 proxemika, 56	
Fayol, H., 3, 12 funkcionální struktura, 4, 38			<b>S</b>
	<b>G</b>	SMART, 28 Stalker, G., M., 3, 19 SUPRA metoda, 4, 34	
Gilbreth, F., B., 13			<b>T</b>
	<b>H</b>	Time Management, 4, 31	
haptika, 56 Hawthornské pokusy, 14 homeostáze, 18			<b>V</b>
	<b>I</b>	vizika, 56	
integrita, 60			





Redakční rada Edice texty k sociální práci:

Mgr. Karel Bauer; Mgr. Radka Janebová, Ph.D.; PhDr. Martin Smutek, Ph.D.;

Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.



Řada: Management a personalistika v sociální práci a sociální politice – sv. 3

Název: **Organizace a řízení**

Rok a místo vydání: 2014, Hradec Králové

Vydání: první

Náklad: 200

Vydalo nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové jako svou 1377. publikaci.

**ISBN 978-80-7435-437-3**