

Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)

Co jsou Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)

Manažerské funkce, resp. činnosti představují asi nejklasičtější způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti.

Manažerské funkce, resp. činnosti představují asi nejklasičtější způsob klasifikace práce manažerů. Řídící práce se podle tohoto pojetí dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti.

Autorem zřejmě nejstarší **klasifikace manažerských funkcí** je Henri Fayol - dělí je takto:

- Autorem zřejmě nejstarší **klasifikace manažerských funkcí** je [Henri Fayol](#) - dělí je takto:
- [Plánování](#)
- [Organizování](#)
- Příkazování
- [Kontrola](#)
- [Koordinace](#)

- Alternativních klasifikací je celá řada.
- [Luther Gulick](#) a [Lyndall Urwick](#) - akronym **POSDCORB**:
- [Plánování \(Planning\)](#)
- [Organizování \(Organizing\)](#)
- Rozmísťování (Staffing)
- Řízení (Directing)
- [Koordinování \(Coordination\)](#)
- Vykazování (Reporting)
- Rozpočtování (Budgeting)

- [Heinz Wehrich](#) a [Harold Koontz](#):
- [Plánování](#)
- [Organizování](#)
- [Personalistika](#)
- [Vedení](#)
- [Kontrola](#)

- **Plánování (Planning)**
- Co je Plánování (Planning)
- Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika a finance, Informatika, Kvalita, Lidské zdroje, Logistika a doprava, Management organizace, Marketing, Služby, Výroba.

- *Vrcholným úkolem podnikového řízení je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl, dlouhodobá maximalizace zisku, a formulace podnikové politiky, tj. „pochodové osy“, kterou musí podnik dodržet, aby tyto cíle co nej Hospodárněji dosáhl.“*
- *Günther Wöhe*
- **Plánování** patří mezi klíčové [manažerské funkce](#) (**funkce managementu**) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: [Ekonomika a finance](#), [Informatika](#), [Kvalita](#), [Lidské zdroje](#), [Logistika a doprava](#), [Management organizace](#), [Marketing](#), [Služby](#), [Výroba](#).
- Podle [časového](#) horizontu, ve kterém se plánování odehrává se rozlišuje **Strategické plánování**, **Taktické plánování** a **[Operativní plánování \(Operational planning\)](#)**. Dlouhodobým předvídáním dlouhodobého vývoje se zabývá [prognózování](#).
- Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování [organizace \(podniku\)](#), pro [marketing](#), pro [rozhodování](#) o [investicích](#), pro rozvoj [lidských zdrojů](#), pro výzkum a vývoj.
- Taktické a operativní plánování hraje klíčovou roli v těch oblastech organizace, kde dochází k silným tokům [zdrojů](#), tedy zejména [finančních zdrojů](#) a materiálu ve [výrobě](#) (Nákup a prodej).

- Finanční plán (integruje všechny plány pomocí finančního vyjádření)
- Plán prodeje
- [Plán projektu](#)
- Plán výroby
- Plán nákupu
- Plán rozvoje lidských zdrojů
- [Plán osobního rozvoje zaměstnance \(Personal Development Plan\)](#)
- Investiční plány
- Plány údržby a oprav
- Dílčí plány musí být navzájem provázány.
- **Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování.** Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.
- Základním plánem organizace je její [globální strategie](#).

Metody plánování jsou:

[Obousměrné plánování \(Top-Down/Bottom-Up\)](#)

[Progresivní plánování \(Bottom-Up\)](#)

[Retrográdní plánování \(Top-Down\)](#)

[Strategické alternativy](#)

[Strategické řízení](#)

Metody a ucelené systémy plánování v oblasti [výroby](#) a [logistiky](#) a [Plánování zdrojů](#) jsou:

[APS](#) (Advanced Planning & Scheduling)

[ERP](#) (Enterprise Resource Planning)

[MRP](#) (Material Requirements Planning)

[MRP II](#) (Manufacturing Resource Planning)

[JIT](#) (Just in time)

[KANBAN](#)

[DBR](#) (Drum Buffer Rope)

[SCM](#) (Supply Chain Management)

Plánování financí zahrnuje:

Plánování [hospodářského výsledku](#)

Plánování [výnosů](#)

Plánování [nákladů](#)

Plánování [kapitálu](#)

Plánování [finančních toků](#)

Analytické techniky použitelné v plánování jsou:

[Analýza 5F \(Porter\)](#)

[BCG matice](#)

[Diferenční analýza](#)

[Paretovo pravidlo](#)

[PESTLE analýza](#)

[Princip strategie=>struktura \(Chandler\)](#)

[SWOT analýza](#)

[SMART - návrh cílů](#)

[Technika scénářů](#)

[VRIO analýza](#)

Organizační rozvoj (Organization Development)

Co je Organizační rozvoj (Organization Development)

Organizační rozvoj (Organization Development) je komplexní metoda (či spíše sada metod) zvyšování efektivity a životaschopnosti organizace pomocí aplikování poznatků behaviorálních věd (psychologie, sociologie a antropologie). Klíčovou roli hrají zejména poznatky a aplikace metod sociální psychologie organizace a sociotechniky.

Organizační rozvoj (Organization Development) je široký, velmi komplexní koncept řízení organizace (je to sada metod) zvyšování [efektivnosti](#) a životaschopnosti organizace pomocí aplikování poznatků **behaviorálních věd** ([psychologie](#), [sociologie](#) a antropologie). Klíčovou roli hrají zejména poznatky a aplikace metod [sociální psychologie](#) organizace a sociotechniky.

Z hlediska organizačního rozvoje je organizace tvořena alespoň dvěma lidmi, kteří spolupracují na dosažení aspoň jednoho společného cíle.

Cílem jsou změny [formálních](#) i [neformálních struktur](#), [procesů](#), [práce](#), schopností a výkonnosti lidí a aplikace nových [technologií](#) (např. [ICT](#)).

Organizační rozvoj souvisí s řízením změn a zaváděním [inovací](#).

Organizační rozvoj v praxi: Organizační rozvoj se používá jako celkový rámec pro permanentní organizační změnu. Využívají se přitom související metody řízení změn uvedené níže.

Související pojmy a metody:

[Byrokracie \(Bureaucracy\)](#)

[Čtyři fáze změny \(Four phases of change\)](#)

[Dopředná vazba \(FeedForward\)](#)

[Lewinův třífázový model změn \(Lewin's Three-Stage Model of Change\)](#)

[Osm kroků změny \(Eight Step Change Model\)](#)

[Učení s dvojitou zpětnou vazbou \(Double-Loop Learning\)](#)

[Učící se organizace \(Learning Organizations\)](#)

Organizování (Organizing)

Co je Organizování (Organizing)

Organizování (organizing) je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace.

„V dnešní situaci bychom si měli přiznat, že neexistuje jediná nejlepší struktura.“

Peter Lorange

Organizování (Organizing) je jednou ze základních [manažerských činností \(funkcí\)](#). Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří

dělba [práce](#), [delegování pravomocí](#) a [zodpovědností](#), nastavování [rozpětí řízení](#) a další. Z

hlediska [organizační struktury](#) znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj.

vymezování vztahů mezi lidmi, tedy **organizování lidí** a dalších [zdrojů](#), [procesů](#), [služeb](#),

struktur a systémů uvnitř [organizace](#). Z hlediska denní práce [manažera](#) znamená

proaktivní organizování práce lidí.

Organizování probíhá ve všech typech [organizací](#) a jeho základy tvoří základní **metody**

organizování:

Dělbba práce

Vytváření [organizačních jednotek](#)

Vytváření [organizačních struktur](#)

[Vyvažování pravomocí a zodpovědností](#)

[Delegování](#) (dělba kompetencí)

Stanovení [rozpětí řízení](#) a počtu [stupňů řízení](#)

[Koordinace činností](#)

Historie organizování a klíčové milníky jsou popsány [zde](#).

Základní koncepty organizování jsou:

[Adhokracie](#)

[Byrokracie](#)

[Meritokracie](#)

Základní metody organizování jsou:

[Centralizace \(Centralization\)](#)

[Decentralizace](#)

[Zmocnění \(Empowerment\)](#)

[Organizační rozvoj](#)

[OSCAR](#)

Analytické techniky použitelné v organizování jsou:

[360° zpětná vazba \(360 Degree Feedback\)](#)

[Analýza pracovních míst \(Job Analysis\)](#)

[Analýza sociální sítě \(Social Network Analysis\)](#)

[Davidsonův zlom](#)

[Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti \(Eisenhower's Urgent or Important Principle\)](#)

[Leavittův diamant \(Leavitt's Diamond\)](#)

[McKinsey 7S](#)

[Mintzbergův paradox \(Paradox of Mintzberg\)](#)

[MIT 90's](#)

[Organizační architektura \(Organizational Architecture\)](#)

[Popis pracovního místa \(Job Description\)](#)

[Princip strategie → struktura \(Principle of Strategy → Structure\)](#)

[Profily rolí](#)

[Reengineering](#)

[Sloanův filtr](#)

[Specifikace pracovního místa](#)

[Systémový přístup](#)

[Techniky dekompozice organizace](#)

Rozhodování (Decision Making)

Co je Rozhodování (Decision Making)

Rozhodování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace. Rozhodování je podstatou práce manažerů, podobně jako související řešení problémů.

Rozhodování patří mezi klíčové [manažerské funkce](#) (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace: [Ekonomika a finance](#), [Informatika](#), [Kvalita](#), [Lidské zdroje](#), [Logistika a doprava](#), [Management organizace](#), [Marketing](#), [Služby](#), [Výroba](#).

Rozhodování (Decision Making) je podstatou práce [manažerů](#), podobně jako související [řešení problémů](#) (**Problem Solving**).

Samotné rozhodování a řešení problémů je předmětem několika oborů - **kognitivní psychologie**, **kognitivní vědy**, [ekonomie](#) a [ekonomiky](#), **teorie rozhodování** a **umělé inteligence**.

Související pojmy a metody:

[Brainstorming](#)

[Davidsonův zlom](#)

[Diferenční analýza \(Gap analýza\)](#)

[Dopadové analýzy \(Impact Analysis\)](#)

[Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti \(Eisenhower's](#)

[Urgent or Important Principle\)](#)

[Inkubační doba \(Incubation\)](#)

[Kognitivní styl \(Cognitive Style\)](#)

[Mentální mapy \(Mind Maps\)](#)

[Metakognice](#)

[Mintzbergův paradox \(Paradox of Mintzberg\)](#)

[Paretovo pravidlo \(Pravidlo 80/20\)](#)

[PESTLE analýza](#)

[Princip ekvifinality \(Equifinality Principle\)](#)

[Skupinové myšlení \(Groupthink\)](#)

[Skupinové myšlení \(Groupthink\)](#)

[Sloanův filtr, Sloanův princip \(Sloan's Filter, Sloan's Principle\)](#)

[SWOT analýza](#)

[Šest otázek \(Six Questions\)](#)

[Typy problémů a rozhodnutí \(Types of Problems and Decisions\)](#)

[VRIO analýza](#)

[WIBI](#)

SWOT analýza

Co je SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

SWOT analýza je univerzální [analytická technika](#) používaná pro zhodnocení **vnitřních a vnějších faktorů** ovlivňujících úspěšnost [organizace](#) nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci [strategického řízení](#) a marketingu. Autorem SWOT analýzy je [Albert Humphrey](#), který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

Strengths - silné stránky

Weaknesses - slabé stránky

Opportunities - příležitosti

Threats - hrozby

K čemu je a jak funguje SWOT analýza v praxi?

Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších [analytických technik](#), je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv. Příkladem je třeba osobní hodnocení lidí při pracovním pohovoru. Je možné ji použít pro [organizaci](#) / [podnik](#) jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, [produkty](#) nebo jiné záměry. Je také širší součástí [řízení rizik](#), neboť postihuje klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá si je uvědomit a případně nastavit [protiopatření](#). Pro vnější faktory platí, že je zapotřebí předem jasně stanovit, co se za ně, s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt, považuje. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí v okolí, tedy ve [vnějším prostředí](#). Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám.

Jaká jsou základní pravidla a postup při vytváření SWOT analýzy?

Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou tyto:

Zaměřte se na **klíčové a důležité věci**. Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost. Důležité je slovo **klíčové faktory**

Zahrnujte pouze **fakta a objektivní faktory**, ne domněnky nebo spekulace. Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz.

Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních. Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové - jen ty věci, na kterých se **shodnete ve více lidech** mají váhu.

Rozepište faktory do 4 SWOT kvadrantů

Vyhodnoťte co s tím. Hledejte cesty jak využít vaší situace, případně jak ji zlepšit. K tomu použijte následující hodnocení mezi kvadranty - to je klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy, pomůže totiž stanovit strategii realizace dalších opatření.

Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení

Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení

Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení

Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení

Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného než před ním

Jaké další metody můžete využít při vytváření SWOT analýzy?

Pro vnitřní faktory (v čem je organizace dobrá a špatná), tedy nalezení silných a slabých stránek můžete použít:

[Finanční analýzy organizace](#)

Hodnocení pomocí [EFQM](#)

Analýza hodnotového řetězce ([Value Stream Mapping \(VSM\)](#))

Analýzy zdrojů (například Grantova analýza, [VRIO analýza](#))

Analýzy produktového portfolia (například [Bostonská matice](#))

Pro vnější faktory hledáte v okolí organizace příležitosti. K tomu lze použít například:

Analýza trendů vzdáleného prostředí (například [PESTLE Analýza](#))

Sektorová analýza (například [Porterova analýza 5F \(Five Forces\)](#))

Analýza konkurenčního postavení ([Segmentace trhu](#), analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů)



Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management)

Co je Personalistika a řízení lidských zdrojů
(Human Resources Management)

Personalistika a lidské zdroje, někdy též human resource management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. V praxi se používají také další pojmy, jako je personální řízení nebo řízení a rozvoj lidských zdrojů.

Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

[Alfred Pritchard Sloan](#)

Personalistika a **řízení lidských zdrojů**, někdy též [human capital management](#) či personální management je oblast procesů v [organizaci](#), která se zabývá řízením a rozvojem [lidských zdrojů](#). Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů - pro práci s lidmi v [organizaci](#). Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, [řízení lidských zdrojů](#) nebo [řízení lidského kapitálu](#). Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v [organizaci](#) - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s [lidským kapitálem](#).

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na [personálního ředitele](#) a další zaměstnance personálního [útvary](#), ale týká se prakticky všech [manažerů](#) v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na [management organizace](#).

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro zvyšování [intelektuálního kapitálu organizace](#), vytváření vhodné [organizační kultury](#) a pozitivního [klimatu v organizaci](#). Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou [strategii rozvoje lidských zdrojů](#).

Řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v [psychologii](#), [sociální psychologii](#), [sociologii](#) a [pedagogice](#).

V dnešní době se neobejdeme bez [software \(Personální software, HR software\)](#), který pomáhá udržovat a sdílet zásadní informace o lidech. Usnadňuje jejich získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení.

Běžná provozní práce personalistů zahrnuje tři základní okruhy, kterými jsou **personální administrativa**, [platy](#) a [mzdy](#) a **personalistika - řízení lidských zdrojů**:

Personální administrativa a evidence
zaměstnanců

Spis, tj. Personálie

Povinnosti vůči státu

Provozní informace pro potřeby organizace

Osobní plán rozvoje zaměstnance

Pracovní smlouva / Pracovně - právní vztahy

Platy a mzdy

Právní úprava odměňování pracovníků - mzda,
plat a odměna z dohody

Evidence a systematizace mezd

Fond pracovní doby

Odměňování pracovníků (platy a mzdy)

Motivační složky

Mzdové účetnictví

Zpracování mezd

Evidence odpracované doby

Zúčtování a výplata mezd

Personalistika - řízení lidských zdrojů

[Získávání pracovníků \(Recruitment\)](#)

Plánování a vytváření pracovních míst

[Analýza pracovních míst \(Job Analysis\)](#)

[Proces získávání a výběru pracovníků](#)

[Assessment Centrum \(AC\)](#)

[Výběr pracovníků](#)

[Nástup a adaptace zaměstnance \(onboarding\)](#)

Organizační struktura a její prvky

[Stupně řízení](#)

[Rozpětí řízení \(Span of Control\)](#)

Články řízení

[Organizační struktura \(Organizational Structure\)](#)

[Organizační schéma \(Organizational Chart\)](#)

[Organigram](#)

Systematizace a popis pracovních míst

Plánování a vytváření pracovních míst

[Zaměstnání \(Job\)](#)

[Analýza pracovních míst \(Job Analysis\)](#)

[Organizační struktura \(Organizational Structure\)](#)

[Popis pracovního místa \(Job Description\)](#)

[Evidence organizační struktury \(Organizational structure management\)](#)

Vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace

Vlastnost/schopnost požadovaná organizací

[Kvalifikační profil \(Qualification Profile\)](#)

[Kvalifikační deficit \(Qualification Deficit\)](#)

Expirace kvalifikací

Řízení vzdělávání

[Osobní kvalifikace \(Personal Qualification\)](#)

Plánování vzdělávání

[Personální audit](#)

[Plán osobního rozvoje zaměstnance \(Personal Development Plan\)](#)

[Vzdělávání \(Education\)](#)

[Metody vzdělávání na pracovišti \(On the Job Training\)](#)

[AAR \(After Action Review\)](#)

[Asistování \(Assisting\)](#)

[Briefing, brífing](#)

[Instruktáž \(Instructing\)](#)

[Koučování \(Coaching\)](#)

[Konzultování \(Counselling\)](#)

[Mentorování \(Mentoring\)](#)

[Pověření úkolem \(Task Entrust\)](#)

[Pracovní porady \(Business Meetings\)](#)

[Rotace práce \(Job Rotation\)](#)

Metody vzdělávání mimo pracoviště

[Assessment Centrum \(AC\)](#)

[Distanční vzdělávání \(Distance learning\)](#)

Hraní rolí ([Manažerské hry \(Business Games\)](#))

Přednáška

Praktické demonstrování

Případové studie

Nácvik asertivity (viz [Asertivita \(Assertiveness\)](#))

Neuro-lingvistické programování

Simulace, simulační hry

[Teambuilding](#) a [Outdoor](#)

[training](#) (adventure education, vzdělávání hrou či vzdělávání pohybovými aktivitami)

Formy on-line vzdělávání

[e-Learning](#)

[Webinář](#)

Řízení zaměstnanců

Pracovní smlouvy a pracovně právní vztahy

Rozmísťování pracovníků a staffing

Výběr pracovníků

Orientace a adaptace

Motivování a Hodnocení pracovníků (Staff Evaluation)

Motivování pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu a souladu s osobním plánem

Metody hodnocení pracovníků

Sociální programy a benefity

Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

Personální plánování (Strategie lidských zdrojů)

Plánování osobního rozvoje pracovníků (rozvoj lidských zdrojů)

Plánování kariéry pracovníků

Plánování vzdělávání pracovníků

Plánování penzionování a propouštění pracovníků

Řízení pracovní doby, pracovního režimu a docházky pracovníků

Péče o pracovníky a pracovní benefity

Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Propouštění (Dismissal) a penzionování pracovníků (outplacement)

Základní metody aplikované v řízení lidských zdrojů:

Metody plánování, analýzy a prognózování systematizace míst a práce

Metody hodnocení

Metody [vzdělávání](#)

Metody plánování nákladů

Metody řízení lidských zdrojů

Metody náboru

Metody vedení lidí

Základní techniky aplikované v řízení a vedení lidí:

[AAR \(After Action Review\)](#)

[Asistování \(Assisting\)](#)

[Instruktáž \(Instructing\)](#)

[Koučování \(Coaching\)](#)

[Konzultování \(Counselling\)](#)

[Vedení a komunikování \(Leadership & Communication\)](#)

[Řízení podle kompetencí \(Management by Competencies\)](#)

[Mentorování \(Mentoring\)](#)

[Metody vzdělávání na pracovišti \(On the Job Training\)](#)

[Paralelní týmy \(Parallel Teams\)](#)

[Pověření úkolem \(Task Entrust\)](#)

[Pracovní porady \(Business Meetings\)](#)

[Překlenující epistemologie](#)

[Rotace práce \(Job Rotation\)](#)

Metody a analytické techniky použitelné v řízení lidských zdrojů jsou:

[360° zpětná vazba \(360 Degree Feedback\)](#)

[Analýza pracovních míst \(Job Analysis\)](#)

[Analýza sociální sítě \(Social Network Analysis\)](#)

[Behavioral Event Interview \(BEI\)](#)

[Matice Jacka Welche \(Jack Welch Matrix\)](#)

[Popis pracovního místa \(Job Description\)](#)

[Personální audit](#)

[Profily rolí](#)

[Sociogram](#)

[Sociometrie](#)

[Specifikace pracovního místa](#)

[Metody průzkumu spokojenosti \(Satisfaction Survey Methods\)](#)

Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Co je Vedení a komunikování (Leadership & Communication)

Vedení (leadership) je jednou ze základních manažerských funkcí (činností) ve všech jejich novějších pojetích. Koncept vedení klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům řízení je vedení založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků.

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“

[Peter F. Drucker](#)

Koncept leadershipu klade důraz na úlohu [manažera](#) ve vedení lidí. Oproti tradičním přístupům [řízení](#) je **vedení** založené na stanovení [vize](#) a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání [zmocnění](#) a podobných metod, pro které je charakteristická větší [pravomoc](#) i [odpovědnost](#) pracovníků.

Vedení (leadership) je jednou ze základních [manažerských činností](#) v moderním pojetí managementu (teoreticky se tím zabývají např. [Koontz](#) & [Wehrich](#)).

Využití vedení v praxi: V praxi to znamená důraz na vůdčí roli [manažera](#), který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem. Jde o schopnost získávat druhé pro **hodnoty**, [vizi](#) a [cíle](#) organizace a pro usměrňování jejich chování ve směru strategie [organizace](#).

Klíčové vědní obory pro vedení a komunikování jsou zejména [psychologie](#), [sociální psychologie](#) a [sociologie](#).

Metody vedení a komunikování jsou:

[Briefing](#)

[Porady](#)

[Motivace a motivování](#)

[Volba správného stylu vedení \(styl řízení\)](#)

[Zmocnění](#)

Strategické řízení (Strategic Management)

Co je Strategické řízení (Strategic Management)

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.

Co je strategické řízení?

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé [plánování](#) a směřování [organizace](#). **Strategické řízení ve firmě** zajišťuje, že se věci **nedějí náhodně** ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na [management](#) organizace (tzv. [governance](#)) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech [organizace](#).

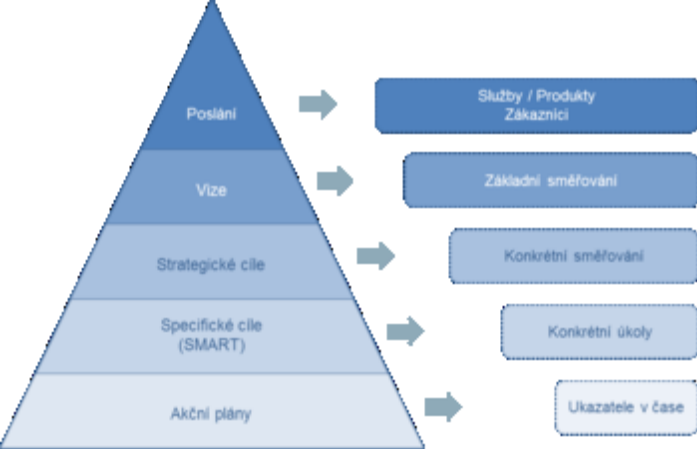
„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědni za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“

[Kenichi Ohmae](#)

Jaké jsou fáze a procesy strategického řízení?

Je klíčovou a nejvyšší [manažerskou](#) aktivitou, kde se setkávají všechny [manažerské funkce](#) - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý **proces strategického řízení** probíhá ve 4 základních, **neustále se opakujících** fázích (tzv. Strategický cyklus):

[:kých cíle\)](#)



Zdroj: Dušan Ponomarek, 2008

Plánování [strategie](#) (vytvoření strategického plánu a [harmonogramu](#) realizace)

Realizace [strategie](#) (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění [strategických cílů](#))

Kontrola [strategie](#), monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých [cílů](#). Je to velmi **komplexní manažerská disciplína** - **strategické řízení** je umění, věda a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní [organizaci](#) dosáhnout stanovených záměrů a to včetně citu pro změnu směru. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a [cílů](#), různých politik a [plánů](#), definice [programů](#), [projektů](#), či různých **opatření**, které pomáhají k dosažení cílů. Chcete-li tedy dobře zvládat strategické řízení, musíte umět řídit své [projekty](#). Musí existovat určitý [harmonogram](#), který říká, kdy bude kterých cílů dosaženo. Musí existovat [metriky](#), pomocí kterých se změří, zdali bylo cílů dosaženo.

Co je zásadní pro strategické řízení?

Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby **všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle cílů a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení**. To je opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení.

Co je výstupem strategického řízení?

Především je to dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním z výstupů strategického řízení je ale také samotná Strategie. Jedná se zpravidla o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat. Velkou chybou je sepisování mnoho stránkových dokumentů, které nikdo nečte.

Strategie nemusí být jen jedna
Vždy musí existovat jedna **hlavní strategie** (někdy označována jako obchodní či [globální strategie](#)), která agregovaně určuje celkové směřování [organizace](#) či [podniku](#). Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s [hierarchií](#) dalších podřízených [strategií](#), jako jsou například:

[Finanční strategie](#)

Obchodní strategie

[Personální strategie](#) / Strategie rozvoje lidských zdrojů

[Informační strategie \(Information Strategy\)](#)

a [další](#)

Kdo je za odpovědný za strategické řízení?
Stanovení mise a [strategických cílů](#) organizace je záležitostí [vlastníka](#), případně [statutárního orgánu](#), který [nejvyššímu managementu organizace](#) prostřednictvím [strategických cílů](#) předává svoje představy o fungování, vytyčuje směr [podnikání](#) a definuje jim úkoly, kterých mají dosáhnout. Například s pomocí metody [Balanced Scorecard \(BSC\)](#) lze docílit vyvážených cílů ze všech klíčových pohledů. Ve středních a velkých organizacích spočívá hlavní [odpovědnost](#) na úrovni [ředitele](#), ale dílčí úkoly se týkají všech [manažerů](#) a správně nastavené strategické cíle se propagují až na úroveň úkolů jednotlivých pracovníků. V malých organizacích strategické řízení spočívá zpravidla na úrovni [statutárního orgánu](#).

Nejpoužívanější metody, modely a techniky strategického řízení

7 tříd strategického rizika (Slywotzky)

[Analýza pěti sil 5F \(Porter's Five Forces\)](#)

[Matice BCG \(Bostonská matice\)](#)

[Balanced Scorecard \(BSC\)](#)

[Blue Ocean Strategy \(Strategie modrého oceánu\)](#)

[Diferenční analýza \(Gap analýza\)](#)

[EFE matice \(EFE Matrix\)](#)

[IFE matice \(IFE Matrix\)](#)

[Hierarchie strategií \(Hierarchy of Strategies\)](#)

[Základní marketingové koncepty](#)

[Řízení podle cílů - MBO \(Management by Objectives\)](#)

[Analýza MOST \(MOST Analysis\)](#)

[PESTLE analýza](#)

[Princip strategie → struktura \(Principle of Strategy → Structure\)](#)

[Prognózování \(Forecasting\)](#)

[Technika scénářů](#)

[SPACE analýza \(SPACE Analysis\)](#)

[SWOT analýza](#)

[SPACE analýza \(SPACE Analysis\)](#)

[SMART](#)

[VRIO analýza](#)

[Winterlingova krizová matice](#)

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)

Co je Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem Michaela E. Portera. Jde o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F).

Analýza 5F (Porter's Five Forces) je dílem [Michaela E. Portera](#). Jde o způsob analýzy **odvětví** a jeho **rizik**. Použitý model pracuje s pěti prvky (Five Forces – odtud název 5F). Podstatou metody je [prognózování](#) vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném [trhu](#) a rizika hrozícího podniku z jejich strany:

Stávající konkurenti – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného [výrobku/služby](#)

Potenciální konkurenti – možnost, že vstoupí na [trh](#) a ovlivní **cenu** a nabízené množství daného výrobku/služby

Dodavatelé – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů

Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby

Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

V podstatě lze říci, že základy modelu důsledně vychází z [mikroekonomie](#) – z [analýzy trhu](#), chování firmy a chování spotřebitele.



Poznámka: Pokud bychom chtěli model ještě více přiblížit mikroekonomii, lze přidat k původnímu Porterovu modelu další dva rozměry:

Chování vlády – regulace odvětví

Trh komplementů – jejich nabízené množství a cena

V případě komplementů jde vlastně o zohlednění situace na souvisejících [trzích](#) (např. cena ropy ovlivňuje poptávku po automobilech).

