



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## **STUDIJNÍ MATERIÁLY** **projekt NEW START UPS**



### Zásady řízení lidí z pozice manažera/podnikatele, jak připravit dlouhodobý a krátkodobý plán

**Ing. Radek Holík**  
**Autor**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evroské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Obsah

1.	PRACOVNÍ CÍLE.....	3
2.	PLÁNOVÁNÍ.....	4
3.	ŘÍZENÍ LIDÍ.....	4
4.	LIDÉ.....	5
5.	MANAŽER.....	6
6.	ŘÍZENÍ – KOMUNIKACE.....	7
7.	ŘÍZENÍ - ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ A DELEGOVÁNÍ.....	12
8.	ŘÍZENÍ - PORADY.....	13
9.	ŘÍZENÍ - ZPŮSOBY JEDNÁNÍ.....	16
10.	ŘÍZENÍ - PRACOVNÍHO VZTAHY.....	16
11.	ŘÍZENÍ - HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	17



## 1. PRACOVNÍ CÍLE

### 1.1. Přínosy stanovení cílů

- ukazují směr
- stanovují výsledek
- pomáhají plánovat
- umožňují posuzovat výkon

### 1.2. Druhy cílů

obecné

- získání části trhu
- maximalizace růstu nebo zisku
- minimalizace nákladů atd.

specifické cíle

- inovační
- obchodní
- personální
- výrobní atd.

### 1.3. Význam cíle

- ukazuje směr
- stanovuje stav dosáhnutí

### 1.4. Postup při stanovení cílů

Specifický: popis

Měřitelný: obrat, kontakty, objednávky

Akceptovaný: prodiskutovaný, přijatý

Reálný: odsouhlasená dosažitelnost

Termínovaný: začátek a ukončení

- tvorba vize
- stanovení cíle



- transformace cíle do plánu
- formulace do úkolů, aktivit a opatření
- vyjasnění předpokladů: zdroje, čas, osoby, peníze, místo, kvalita a kvantita
- formulace předobrazu budoucnosti
- odměna

## **2. PLÁNOVÁNÍ**

### **2.1. Základní přínosy**

- propojuje současnost s budoucností
- přispívání k dosažení záměrů a cílů
- je důležitou manažerskou činností
- zahrnuje veškeré aktivity
- umožňuje efektivní provádění činností
- využívá se ve všech úrovních managementu

### **2.2. Druhy**

Strategické plánování

- obecné cíle
- specifické cíle

Taktické plánování

- cíle jednotlivých funkčních oblastí
- cíle jednotlivých organizačních článků

Operativní plánování

- cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť
- cíle jednotlivých zaměstnanců

## **3. ŘÍZENÍ LIDÍ**

### **3.1. Tvorba pracovního týmu**

- filosofie a charakteristika
- rozdíl mezi skupinou a týmem



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

- základní pilíře

### **3.2. Význam pro člena**

- obohacení o znalosti a dovednosti získané od ostatních členů týmu
- prostor pro realizaci a maximální využití svých schopností a předností
- atmosféra důvěry vytváří pocit pohody a uvolnění
- podpora v kritických situacích

### **3.3. Význam pro manažera**

- snazší řešení konfliktů – týmové zájmy
- delegování a zadávání úkolů
- splnění náročných úkolů a cílů

### **3.4. Význam pro společnost**

- snadnější řešení problémů
- vysoká výkonnost
- zvýšená stabilita

## **4. LIDÉ**

### **4.1. Personální obsazení**

- nastavení kritérií
- výběr spolupracovníků



## **5. MANAŽER**

### **5.1. Role manažera**

- vedoucí
- vůdce

### **5.2. Názorové postoje manažera**

- lidé jsou prioritou
- bez zákazníků nebudeme nic
- peníze je potřeba vydělávat
- přístup a obětavost jsou nutné
- změna je posun

### **5.3. Situační vedení**

- příkazový styl
- koučování
- podporování
- delegování

### **5.4. Pracovní role**

- pracovní náplně
- kompetence a pravomoci

### **5.5. Duplikace**

- negativní
- pozitivní

### **5.6. Osobní přínos**

- sebe charakteristika



## **6. ŘÍZENÍ – KOMUNIKACE**

### **6.1. Komunikace**

- nastavení informačních toků
- znalost profesionální komunikace
- kontrola dodržování pravidel

### **6.2. Komunikační fakta**

- kde jsou lidé, probíhá komunikace
- pokud o sobě víme, nelze nekomunikovat
- komunikaci zdaleka netvoří jen slova
- okamžitá situace ovlivňuje komunikaci
- způsob sdělování utváří úsudek
- mluvit neznamena správně komunikovat
- stejný jazyk není záruka porozumění
- každý máme vlastní překlad
- priorita přijímaných informací je odlišná
- věta nemusí přesně vyjadřovat myšlenku
- slovo může mít obrovskou sílu a moc

### **6.3. Komunikační faktory**

- zrak
- čich
- hmat
- sluch
- chuť

### **6.4. Způsoby komunikace**

- osobní
- telefonní
- písemná
- vizuální

### **6.5. Komunikační proces**

- myšlenka



- slova
- sdělení
- příjem
- překlad
- pochopení

## 6.6. Vyjadřovací styly

- slabý
- střední
- silný

## 6.7. Vlivy na komunikační kompetence

- znalosti a dovednosti
- návyky
- inteligence
- emoce
- ego
- forma
- povaha
- výchova
- myšlení
- slovní zásoba
- volba slov
- pověst

## 6.8. Komunikační styly

- agresivita
- pasivita
- manipulace
- asertivita

## 6.9. Komunikační hrozby

- neznalost (nerespektování) komunikačních pravidel a postupů
- rozpor mezi verbálním obsahem a neverbálním sdělením
- špatné osobní vazby a zkušenosti
- slabší slovní zásoba, nesprávný výběr slov
- nevhodná forma sdělení





- špatná hlasitost a intonace
- rozpor mezi slovy a činy
- negativní názory a citové předsudky
- nevhodný výběr způsobu komunikace
- nepozornost a nezájem
- neúcta
- prostředí
- emoce
- stres

### **6. 10. Způsoby sdělování**

- cíl komunikace
- analýza příjemce
- komunikační taktika
- klíčové body a jejich pořadí
- forma sdělení
- vnímání reakce
- zpětná vazba
- shrnování a závěry

### **6. 11. Způsoby přijímání**

- myšlenková přítomnost
- soustředění na sdělované
- opakování klíčových slov
- sledování gest, postojů a výrazů
- registrace přestávek a změn rytmu řeči
- dotazování, snaha o porozumění, pochopení
- registrace významných informací
- sledování duševního stavu
- naslouchání myšlenkám
- reakce na myšlenky, ne na osobu
- zpětná vazba
- nepředbírání závěrům
- poznámky

### **6. 12. Reakce**

- útok – protiútok
- útok – aktivní obrana



### 6. 13. Příprava

- situace
- pravidla
- postupy
- techniky
- nácvik

### 6. 14. Otázky

otevřená otázka

- kdo, co, kde, kdy, jak...
- získáte důležité informace
- vzniká vztah důvěry
- užitečný nástroj pro „otevření dveří“
- např. „Jak to pokračovalo od našeho posledního rozhovoru?“

uzavřená otázka

- odpověď zní ano, ne, nevím, číslovka...
- její užitek spočívá v krátké, precizní odpovědi
- riziko: může vzbudit pocit výslechu
- př. „Dospěli jsme ke správnému bodu?“

alternativní otázka

- poskytuje možnost rozhodnout se mezi dvěma různými odpověďmi
- dotázaný má pocit, že je zapojen do děje, může se však cítit utlačován
- př. „Která z těchto variant je pro vás vhodná?“

sugestivní otázka

- odpověď na takovou otázku se předpokládá.
- př. „Shodneme se na tom, že je potřeba účinné a efektivní řešení?“

přímá otázka

- vyžaduje expertní názor, zajímá neaktivní účastníky
- oživuje pozornost, urychluje jednání
- např. „Uvedete mi podrobnosti vašeho požadavku?“

obnovená otázka

- brání v dialogu a vytváří přechod k dalšímu jednání
- koordinuje vývoj diskuse
- např. „Rád bych se ještě vrátil k...?“



#### obrácená otázka

- upravuje rozdílné pohledy a dovoluje jejich objasnění
- např. „Pokud to postavím opačně, znamená to, že...?“

#### odmítavá otázka

- dovoluje účast i neaktivních účastníků
- např. „Rozuměl jsem dobře, že...?“

#### stanovisko

- stimuluje diskusi a ukazuje jasné názory
- vyjasňuje situaci a poskytuje informace
- např. „Zakládáme si především na přínosu a efektivitě, je to pro vás také důležité...?“

#### shrnutí

- urychluje – zpomaluje rozhovor
- poukazuje na významné body a pokrok
- přivádí pozornost na důležité věci
- mění téma
- např. „Navrhuji shrnout, na čem jsme se dohodli, abychom mohli...?“

### **6. 15. Slova a výrazy**

- silná slova
- slabá slova

### **6. 16. Formulace**

- nevhodné formulace
- vhodné formulace

### **6. 17. Umění informovat**

- úvod
- obsah - struktura
- závěr

### **6. 18. Umění přesvědčit**

- stávající stav
- důsledek stávajícího stavu
- návrh řešení



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

- přínos, akceptace, dohoda
- postup

### **6. 19. Námitky**

- otázka
- obava
- tvrzení

### **6. 20. Argumentace**

- vyslechnutí
- předběžný souhlas
- zjištění příčiny
- vysvětlení
- ověření

## **7. ŘÍZENÍ - ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ A DELEGOVÁNÍ**

### **7. 1. Výhody**

- více času na důležité věci
- zvládnání práce za kratší čas
- přístup k novým nápadům
- rozvoj kompetencí lidí
- motivace pracovníků
- snazší hodnocení
- zrychlení pracovních toků
- více osobního času
- předcházení stagnaci

### **7. 2. Bariéry**

- pocit nenahraditelnosti
- nechuť opustit něco, co dobře umíme
- nedůvěra ve schopnosti lidí
- nechuť zaučovat
- vlastní pohodlí



- ztráta kontroly
- neumění definování úkolu
- obava z nepochopení nadřízeného

### 7.3. Postup

- co delegovat
- co nedelegovat
- plánování
- výběr pracovníka
- znalost pravidel

## 8. ŘÍZENÍ - PORADY

### 8.1. Druhy porad

- Účelové

manažerská porada

Jejich klíčovými úkoly jsou identifikace zásadních problémů a přijetí rozhodnutí o způsobu jejich řešení, pokud možno v dlouhodobém a efektivním fungování týmu.

- Řešitelské

brainstorming

K otázkám strategie a taktiky – představa a realizace. Jejím cílem je nalezení co nejlepšího řešení závažného problému, nebo produkce nových nápadů, myšlenek.

- Ve dvou

Operativní porada

Jejím cílem bývá odstranění zpravidla jen jediné konkrétní překážky v práci.

### 8.2. Význam porady

a) přínos pro účastníka

- získání informací
- odstranění překážek v práci
- získání zpětné vazby
- výměna zkušeností
- přispění informacemi
- příležitost „ukázat se“



b) přínos pro vedoucího

- možnost motivace
- předání a získání informací
- vytváření týmového ducha
- získání nápadů a námětů
- nástroj k přesvědčování
- poznání schopností lidí
- získání autority

c) přínos pro firmu

- soustředění na priority
- identifikace problémů
- analýza problémů
- odstraňování překážek
- koordinaci práce
- změna stereotypů
- pocit sounáležitosti

### 8.3. Příprava porady

- proč je porada svolávána
- jakým způsobem
- kdo by se jí měl zúčastnit
- kdo bude poradě předsedat
- kdy je nejvhodnější čas pro konání porady
- jaká budou témata diskuse

### 8.4. Program

- kdy a kde / datum konání, čas, místo
- kdo / účastníci, předsedající
- co / body jednání, podklady
- proč / výsledek, rozhodnutí
- jak / pořadí bodů dle priorit
- kolik / čas



### 8.5. Taktické řízení porady

- úvod: jednoduchý a snadno řešitelný bod
- nejnáročnější: kreativita a soustředění
- útlum: zařadit konfliktní bod
- nejrozsáhlejší bod: před koncem porady
- závěr: sjednocující a motivační bod

### 8.6. Vedení porady

- sjednocení skupiny
- soustředění pozornosti
- mobilizace skupiny

### 8.7. Časté nedostatky

- chybějící program
- nepodstatné záležitosti
- chybějící podklady
- nesystematičnost a nepravidelnost
- nedostatek aktivního naslouchání
- návštěva nadřízeného, který má sklon poradu vést

### 8.8. Chyby ve vedení

- pozdní začátky
- zahájení bez úvodu nebo návaznosti
- nepřítomnost klíčových pracovníků
- neefektivní diskuse
- vyrušování
- chybějící stručné shrnutí
- negativní závěr
- předčasné ukončení
- protahování času
- odkládání nepopulárních rozhodnutí



## 9. ŘÍZENÍ - ZPŮSOBY JEDNÁNÍ

- Agresivita

Agresivní člověk je připraven k útoku. Zraňuje a ponižuje druhé. Prosazuje se bez ohledu na ostatní. Pokud toto chování nevede k úspěchu, za nezdary obviňuje okolí. Vlastní chyby nebývá schopen přiznat. Často se cítí sám. Zaujímá roli diktátora, mravokárce.

- Pasivita

Pasivní člověk často ustupuje ostatním. Je nejistý, stále se omlouvá, vyhýbá se výměně názorů, naříká na osud, obviňuje okolí z agresivity. Má nízké sebevědomí. Často je okolím využíván. Hůře se prosazuje. Může zaujímat roli oběti, chudáčka, dobráka. Nemluví o svých emocích a přáních, ale v zájmu druhých je potlačuje.

- Manipulace

Manipulátor se snaží dosáhnout toho, co chce, oklikou. Apelováním na morálku, pocity viny, na to, co řeknou druzí lidé, apod. se snaží přimět druhého k tomu, aby se choval tak, jak on chce. Nemá upřímné a hluboké vztahy. Používá výčitky, lichotky, sliby.

- Asertivita

Asertivní člověk přebírá plnou zodpovědnost za svoje chování. Ví, co chce dělat a jsou mu jasné i důsledky. Vyhýbá se agresii i manipulaci. Přímě říká, co cítí, o co mu jde. Umí naslouchat. Umí přistoupit na kompromisy. Působí vyrovnaně, uvolněně, srozumitelně. Kritizuje věcně, konstruktivně a tak, aby neponížil.

## 10. ŘÍZENÍ - PRACOVNÍHO VZTAHY

### 10.1. Příliš nekritizujte, nestěžujte si nebo neodsuzujte

- buďte pozitivní
- buďte ten typ člověka, ke kterému si lidé rádi přisednou
- nezáleží na tom, co se děje ve vašem osobním životě, nesvěřujte se svému týmu
- přemýšlejte, jak svému týmu pomoci dosáhnout jeho cílů nebo vyřešit jeho problémy
- nikoho a nic nekritizujte, ať ve věcech politických nebo náboženských
- nepomlouvejte své kolegy
- nikoho neodsuzujte

### 10.2. Příznivé přijetí

Jednou z nejhlubších podvědomých potřeb, kterou spolupracovníci mají, je potřeba





bezpodmínečného a příznivého přijetí u jiných. Spolupracovníci jsou rádi, když se pohybují v přítomnosti někoho, kdo je přijímá příznivě. Čím více budete vy příznivě přijímat druhé, tím více budou oni přijímat vás.

### **10.3. Uznání**

Výraz vašeho uznání vůči někomu jinému uspokojuje potřebu uznání za dosažené úspěchy. Kdykoliv spolupracovníka za něco chválíte, bude se uvnitř cítit dobře.

### **10.4. Ocenění**

Ocenění se například vyjadřuje slovy „výborná práce“, „děkuji“...  
Kdykoliv spolupracovníka za něco pochválíte, jeho sebeúcta vzroste.

### **10.5. Zaměřená pozornost**

Ta nás vrací zpět k myšlence naslouchání a celý kruh se tím propojuje.  
Pokud svou pozornost zaměříte na to, o čem spolupracovník hovoří, činíte mu tím velkou poklonu.  
Dosáhnete toho, že se bude cítit hodnotný.

## **11. ŘÍZENÍ - HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

### **11.1. Dvě fáze hodnocení**

- pozorování – co nejpřesněji vysledovat aspekty pracovního výkonu
- zařazení – úroveň výkonu v určité kategorii (standardu)

### **11.2. Účely hodnocení výkonu**

- motivující faktor pro zvýšení výkonu
- zpětná vazba (přednosti a nedostatky)
- pověřování odpovědnými úkoly
- poznání potenciálu

### **11.3. Co způsobuje absence hodnocení**

- chybí zpětná vazba
- získání dojmu, že je jedno, zda se úkoly plní, či ne
- ztráta jistoty, jestli jsou pracovní postupy správné
- nepravdivá jistota o správnosti postupů
- demotivace a zkreslený pohled na sebe a svoji práci



#### 11. 4. Typy hodnocení

- průběžné – aktuální názor na právě probíhající práci
- hodnocení stanovených úkolů – po určité době se hodnotí splnění úkolů
- hodnocení dlouhodobých výsledků – kritéria objektivní a subjektivní (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra v týmu, atd.)
- hodnocení kompetencí – odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti (vhodné pro další vzdělávání, osobní rozvoj a kariéru)

#### 11. 5. Zásady hodnotícího pohovoru

- dostatečně dopředu stanovit čas a místo
- hodnotit celé období, nikoliv jen určité úseky
- rozhovor začínat neutrálním tématem
- používat i pozitivní konstatování
- kritizovat konkrétně - kritizuje se práce, nikoliv člověk
- na závěr stanovit konkrétní opatření k odstranění nedostatků
- hodnocení vést jako dialog
- nepřipouštět hodnocení třetí osoby

#### 11. 6. Systémy hodnocení

- Grafické škály - „jak silně“ se faktory projevují (kvalita a kvantita práce, odborná úroveň, atd.)
- Srovnávací systém – srovnání výkonu. Nevýhodou je, že nerespektuje reálné rozdíly.
- Seznamy projevů chování – dobré nebo špatné z hlediska výkonu.