



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# **Klíčové pojmy managementu**

## **Glosář**

**6BZAM1**

## **Základy managementu**

**PhDr. Závodný Pospíšil Jan, Ph.D.**

**2018**



## **Brainstorming**

Brainstorming (někdy označován také jako burza nápadů) je technika skupinové tvořivosti založená na skupinovém výkonu. Usiluje se při ní o nalezení závěru pro určitý problém shromážděním seznamu nápadů, které spontánně poskytl její členové. Jinými slovy, brainstorming je situace, kdy se sejde skupina lidí, aby odstraněním zábrán generovala nové nápady a řešení kolem určité oblasti zájmu. Lidé mohou svobodněji přemýšlet a navrhuji co nejvíce spontánních nových nápadů. Všechny nápady jsou zaznamenány bez kritiky a po skončení brainstormingu jsou nápady vyhodnoceny. Tento termín zpopularizoval Alex Faickney Osborn v knize Applied Imagination z roku 1953.

## **Čtvrtá generace Time managementu**

Čtvrtá generace Time managementu je synonymem sebeřízení – kdy se nezaměřujeme na řízení času, ale na řízení sebe sama. Organizujeme a realizujeme týdenní úkoly podle předem naplánovaných priorit. Neurčujeme si priority podle svého rozvrhu. Rozvrhujeme si své priority. Uvědomujeme si, že vztahy s lidmi jsou důležitější než věci, a pracujeme na budování větší schopnosti produkovat pro budoucnost než jen dělat práci dnes.

## **Divizní struktura**

Divizní struktura (někdy také produktová struktura) se skládá ze samostatných divizí. Divize je soubor funkcí, které vytvářejí produkt. Využívá také principu vnitropodnikové konkurence a funguje jako samostatný podnik nebo ziskové centrum. Zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za určité tržní služby nebo typy výrobků, jsou zařazeni do divizní struktury, aby se zvýšila jejich flexibilita. Příkladem divizí jsou regionální divize (divize pro USA a divize pro EU), typ spotřebitele (divize pro firmy a divize pro domácnosti) a typ výrobku (divize pro nákladní automobily, jiná pro SUV a jiná pro osobní automobily). Divize mohou mít také svá vlastní oddělení, například marketingové, obchodní a technické.

## **Druhá generace Time managementu**

Druhá generace Time managementu popisuje využívání diářů, kalendáře a knih schůzek. Pomocí nich si předem naplánujeme schůzky a přijdeme, kdy máme. Orientujeme se na rozvrh a jen velmi málo přemýšlíme o základních cílech a jejich prioritách.

## **Expektační teorie**

Expektační teorie (neboli teorie motivace očekáváním) předpokládá, že jedinec se bude chovat nebo jednat určitým způsobem, protože je motivován k výběru určitého chování oproti jiným vzhledem k tomu, jaký očekává výsledek tohoto vybraného chování. V podstatě je motivace výběru chování určena žádoucím výsledkem. Jádrem teorie je však kognitivní proces, jak jedinec zpracovává různé motivační prvky. To se děje před provedením konečné volby. Výsledek není jediným určujícím faktorem při rozhodování, jak se chovat. Teorie očekávání se zabývá mentálními procesy týkajícími se volby neboli výběru. Vysvětluje procesy, kterými jedinec prochází při rozhodování. Ve studiu organizačního chování je teorie očekávání motivační teorií, kterou poprvé navrhl Victor Vroom z Yale School of Management.

## **Firemní strategie**

Strategie je důležitá, protože zdroje, které jsou k dosažení cílů k dispozici, jsou obvykle omezené. Strategie obecně zahrnuje stanovení cílů a priorit, určení opatření k dosažení cílů a mobilizaci zdrojů k provedení těchto opatření. Strategie popisuje, jak bude dosaženo cílů (účelů) pomocí prostředků (zdrojů). Strategie může být zamýšlená nebo se může objevit jako vzorec činnosti, když se organizace



přizpůsobuje svému prostředí nebo konkuruje. Zahrnuje činnosti, jako je strategické plánování a strategické myšlení.

### **Funkcionální organizační struktura**

Funkcionální organizační struktura je struktura, která se skládá z činností, jako je koordinace, dohled a přidělování úkolů. Organizační struktura určuje, jakým způsobem organizace vykonává nebo funguje. Pojem organizační struktura označuje, jak jsou lidé v organizaci seskupeni a komu jsou podřízeni. Jedním z tradičních způsobů uspořádání lidí je uspořádání podle funkcí. Mezi běžné funkce v organizaci patří výroba, marketing, lidské zdroje a účetnictví.

### **Globalizace**

Globalizace je proces interakce a integrace mezi lidmi, společnostmi a vládami po celém světě. Globalizace se zrychlila od 18. století díky pokroku v dopravních a komunikačních technologiích. Tento nárůst globálních interakcí způsobil nárůst mezinárodního obchodu a výměny myšlenek, víry a kultury. Globalizace je především ekonomický proces interakce a integrace, který je spojen se sociálními a kulturními aspekty. Velkou část dějin globalizace a moderní globalizace však tvoří také spory a diplomacie. Mezinárodní měnový fond příznačně definuje globalizaci jako rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Dvoufaktorová teorie (známá také jako Herzbergova motivační teorie) tvrdí, že na pracovišti existují určité faktory, které způsobují pracovní spokojenost, zatímco samostatný soubor faktorů způsobuje nespokojenost, přičemž všechny působí nezávisle na sobě. Vypracoval ji psycholog Frederick Herzberg. Podle Herzberga absence hygienických faktorů způsobuje nespokojenost zaměstnanců na pracovišti. K odstranění nespokojenosti v pracovním prostředí musí být tyto hygienické faktory přítomny, jejich přítomnost však nezajišťuje spokojenost zcela. Existuje několik způsobů, jak toho dosáhnout, ale mezi nejdůležitější způsoby, jak snížit nespokojenost, patří vyplácení přiměřené mzdy, zajištění jistoty zaměstnání pro zaměstnance a vytvoření pozitivní kultury na pracovišti. Herzberg zvažoval následující hygienické faktory od nejvyšší po nejnižší důležitost: firemní politika, dohled, vztah zaměstnance k nadřízenému, pracovní podmínky, plat a vztahy s kolegy. Odstranění nespokojenosti je pouze jednou polovinou úkolu dvoufaktorové teorie. Druhou polovinou by mělo být zvýšení spokojenosti na pracovišti. Toho lze dosáhnout zlepšením motivačních faktorů. Motivační faktory jsou potřebné k tomu, aby motivovaly zaměstnance k vyššímu výkonu. Herzberg také dále klasifikoval naše činnosti a to, jak a proč je děláme, například pokud vykonáváte činnost související s prací, protože musíte, pak je to klasifikováno jako "pohyb", ale pokud vykonáváte činnost související s prací, protože chcete, pak je to klasifikováno jako "motivace". Herzberg se domníval, že je důležité odstranit pracovní nespokojenost, než přejdeme k vytváření podmínek pro pracovní spokojenost, protože by to působilo proti sobě. Spokojenost zaměstnanců může mít pro organizaci vícenásobné pozitivní účinky.

### **Klasický management**

Vyznačoval se charakteristickými rysy, jako bylo zavádění metody vědeckého řízení, stimulace pracovníků formou úkolové mzdy, kontrola pracovních výstupů, vývoj špičkových pracovních metod a jejich zavádění



v nejširším měřítku. V rámci klasického managementu můžeme rozlišit tři myšlenkové směry: vědecké řízení (F. W. Taylor), správní řízení (H. Fayol), byrokratické řízení (M. Weber).

### **Kontrolování**

Je manažerská funkce, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnávání se standardy a v případě potřeby hledání nápravných opatření.

### **Lídr**

Úkolem lídra je definovat současnou realitu a kam se má dojít. Vše okolo je management. Manažer je správce systému a dohlížitel. Řídí zdroje, zadává úkoly, koordinuje. Vůdce oproti manažerovi má vliv na vnitřní motivaci lidí a inspiruje. Lidmi je následován. Aby byl pravým vůdcem, musí vyzařovat rysy, které způsobují, že jej lidé následují.

### **Liniově organizační struktura**

Lineární struktura je typ organizační struktury, kde má každý zaměstnanec pouze jednoho nadřízeného (manažera), hlavní vazbou mezi organizačními úrovněmi je hierarchie, neexistuje specializace manažerů, obvykle je nízká formalizace a vysoká centralizace.

### **Management**

Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.

### **Management jako vědní disciplína**

Jako vědní disciplína management neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou ve spojení s realitou a do jisté míry se mění. Opírá se o poznatky z více vědních disciplín: ekonomie, matematiky, psychologie a dalších. Management v sobě obsahuje také prvky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi manažera. Peter Drucker zastává názor, že management není v pravém slova smyslu vědou, je to spíše praktická činnost a přirovnává management k medicíně - např. pro pečlivé stanovení diagnózy je třeba zvážit mnoho faktorů a okolností - nejen použít standardní postupy. Úspěšný lékař je ten, kdo pacienta vyléčí, úspěšný manager je ten, jehož podnik prosperuje.

### **Manager**

Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření nebo ustavení realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

### **Maslowova pyramida potřeb**

Maslowova pyramida (potřeb) je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší; společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“): fyziologické potřeby; potřeba bezpečí, jistoty; potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti; potřeba uznání, úcty; potřeba seberealizace.

### **Maticová struktura**

Maticová struktura seskupuje zaměstnance podle funkcí i produktů současně. Maticová organizace často využívá k výkonu práce týmy zaměstnanců, aby využila silné stránky a zároveň kompenzovala slabiny funkčních a decentralizovaných forem. Příkladem může být společnost, která vyrábí dva výrobky, "výrobek a" a "výrobek b". Při použití maticové struktury by tato společnost uspořádala funkce v rámci společnosti následovně: "výrobek a" oddělení prodeje, "výrobek a" oddělení služeb zákazníkům,



"výrobek a" oddělení účetnictví, "výrobek b" oddělení prodeje, "výrobek b" oddělení služeb zákazníkům, "výrobek b" oddělení účetnictví..

### **Motiv**

Motiv lze definovat jako základní důvod pro specifické jednání člověka, která jej směřuje v určitém směru, intenzitě a perzistenci. Vzhledem k nadřazenému pojmu motivace, je motiv užší pojem. Motivory jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme.

### **Motivace**

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucích k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

### **Motivační teorie**

Motivační teorie pomáhají manažerům pochopit, jak se budou jejich zaměstnanci chovat za určitých podmínek. Motivace vysvětluje, proč lidé nebo zvířata v určitém okamžiku zahájí, pokračují nebo ukončí určité chování. Motivační stavy jsou běžně chápány jako síly působící uvnitř jedince, které vytvářejí dispozice k cílovému chování. Často se zastává názor, že různé psychické stavy si navzájem konkurují a že pouze nejsilnější stav určuje chování. To znamená, že můžeme být motivováni něco udělat, aniž bychom to skutečně udělali. Paradigmatickým duševním stavem poskytujícím motivaci je touha. Motivaci však mohou poskytovat i různé další stavy, například přesvědčení o tom, co bychom měli dělat, nebo záměry. Jako každá teorie i motivační teorie předpovídá, co bude fungovat v praxi. Například teorie Y Douglase McGregora vychází z předpokladu, že průměrný člověk nejen přijímá, ale také vyhledává odpovědnost, rád vykonává práci, a proto je spokojenější, když má k dispozici širší spektrum práce.

### **Návyk jako původ motivace**

Návyk souvisí s teorií incentivů, což je specifická teorie motivace, částečně odvozená z behavioristických principů posilování, která se týká pobídky nebo motivu něco udělat. Nejběžnějším podnětem je odměna. Odměna může být hmotná nebo nehmotná; pomáhá motivovat zaměstnance v jejich firemním životě, studenty na vysokých školách a inspiruje lidi, aby dělali víc a víc pro dosažení ziskovosti v každé oblasti. Studie ukazují, že pokud člověk obdrží odměnu okamžitě, je její účinek větší a s prodlužujícím se zpožděním klesá. Opakovaná kombinace akce a odměny může způsobit, že se akce stane zvykem.

### **Organizační kultura**

Organizační kultura ovlivňuje způsob, jakým lidé komunikují, kontext, v němž se znalosti vytvářejí, odpor, který budou mít vůči určitým změnám, a nakonec i způsob, jakým sdílejí (nebo naopak nesdílejí) znalosti. Podle Ravasiho a Schultze (2006) a Allaira a Firsirotu (1984) představuje organizační kultura kolektivní hodnoty, přesvědčení a zásady členů organizace. Může být také ovlivněna faktory, jako je historie, typ produktu, trh, technologie, strategie, typ zaměstnanců, styl řízení a národní kultura. Kultura zahrnuje vizi organizace, hodnoty, normy, systémy, symboly, jazyk, předpoklady, prostředí, umístění, přesvědčení a zvyky.



## **Organizování**

Je manažerská funkce, která zahrnuje stanovování úkolů, které je potřeba splnit a jejich přidělování konkrétním pracovníkům včetně přidělování zdrojů, kompetencí a odpovědností potřebných k úspěšnému vykonání těchto úkolů.

## **Plánování**

Lze definovat jako manažerskou funkci, která zahrnuje proces definování cílů, formulování strategií pro jejich dosažení a zpracovávání plánů pro koordinaci a integraci jednotlivých činností.

## **Potřeba**

Potřeba je pocit nedostatku, který nás nutí odstranit jej. Potřeby se liší od přání. V případě potřeby způsobuje její nedostatek jasný nepříznivý výsledek: poruchu funkce nebo smrt. Jinými slovy, potřeba je něco, co je nezbytné pro bezpečný, stabilní a zdravý život (např. vzduch, voda, potrava, půda, přístřeší), zatímco přání je touha, přání nebo snaha. Pokud jsou potřeby nebo přání podloženy kupní silou, mají potenciál stát se ekonomickými požadavky. Potřeby lze považovat za jeden z hlavních zdrojů motivace.

## **Pracovní skupina**

Pracovní skupina je skupina odborníků, kteří společně pracují na dosažení stanovených cílů. Skupiny jsou doménově specifické a zaměřují se na diskusi nebo činnost v určité oblasti. Pracovní skupina je vytvářena pro dosažení stanoveného cíle. Je proto skupinou formální. Představuje soubor vztahů, ve které se uplatňuje bezprostřední osobní vliv vedoucího. Je proto skupinou malou. Existuje po tu dobu, co existuje určený cíl. Pokud je cíl naplněn a nový není definován, je skupina rozpuštěna. Proto je skupinou dočasnou nebo stálou.

## **Proces managementu**

Proces managementu je proces stanovování cílů, plánování a/nebo kontroly organizování a vedení provádění jakéhokoli typu činnosti. Proces managementu lze tedy definovat také jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činnosti uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů.

## **První generace Time managementu**

První generací je "seznam úkolů". Jedná se o nejzákladnější metodu řízení času. Seznam úkolů pomáhá manažerovi zapamatovat si, jaké úkoly a cíle je třeba splnit v čase, který má k dispozici.

## **Řízení podle cílů**

(MBO – Management by Objectives) je jednou z moderních technik plánování, která byla vytvořena v 50. letech minulého století na základě děl Petera Druckera a Douglase McGregora. V současnosti je praktikována v různých aplikacích po celém světě. Princip této techniky spočívá v dosahování dohody na cílech a výkonových normách mezi manažery a jim podřízenými pracovníky.

## **Společenská odpovědnost organizací**

Společenská odpovědnost firem (CSR) je forma mezinárodní samoregulace soukromého podnikání, jejímž cílem je přispívat ke společenským cílům filantropické, aktivistické nebo charitativní povahy tím, že se zapojí do dobrovolnických nebo eticky orientovaných aktivit nebo je podpoří. Zatímco kdysi bylo možné označit CSR za interní organizační politiku nebo etickou strategii podniku, tato doba již pominula, neboť byly vypracovány různé národní a mezinárodní zákony a různé organizace využily své autority k tomu,



aby ji posunuly za hranice individuálních nebo dokonce celopodnikových iniciativ. Zatímco po určitou dobu byla považována za formu podnikové samoregulace, v posledním zhruba desetiletí se výrazně posunula od dobrovolných rozhodnutí na úrovni jednotlivých organizací k povinným systémům na regionální, národní a mezinárodní úrovni. Uvažováno na úrovni organizace, CSR je obecně chápána jako strategická iniciativa, která přispívá k reputaci značky. Iniciativy společenské odpovědnosti jako takové musí být v souladu s obchodním modelem a musí být do něj integrovány, aby byly úspěšné. U některých modelů jde realizace CSR ze strany firmy nad rámec dodržování regulačních požadavků a zapojuje se do "činností, které se zdají podporovat určité společenské dobro, a to nad rámec zájmů firmy a toho, co je vyžadováno zákonem". Kromě toho se podniky mohou zapojit do CSR ze strategických nebo etických důvodů. Ze strategického hlediska může CSR přispět k zisku firmy, zejména pokud značky dobrovolně samy informují o pozitivních i negativních výsledcích svého úsilí. Částečně tyto přínosy vznikají zvýšením pozitivních vztahů s veřejností a vysokými etickými standardy, které snižují obchodní a právní rizika tím, že přebírají odpovědnost za firemní jednání. Strategie CSR podporují společnost v pozitivním dopadu na životní prostředí a zúčastněné strany, včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů, komunit a dalších. Z etického hlediska některé podniky přijmou strategie a postupy CSR kvůli etickému přesvědčení vrcholového vedení.

### **Stimul a stimulace**

Stimulace se obecně týká toho, jak organismy vnímají přicházející podněty. Jako taková je součástí mechanismu podnět-odpověď. Jednoduché organismy obecně reagují na stimulaci třemi způsoby: příliš malá stimulace způsobuje, že stagnují, příliš velká způsobuje, že hynou stresem nebo neschopností se přizpůsobit, a střední množství způsobuje, že se přizpůsobují a rostou, když ji překonají. Podobné kategorie nebo účinky jsou zaznamenány u psychického stresu u lidí. Stimulaci lze tedy popsat jako způsob, jakým vnější události vyvolávají reakci jedince ve snaze vyrovnat se s ní. Je možné si na určitou míru stimulace zvyknout, a pak je pro něj nepříjemná výrazná změna této úrovně podnětu. Člověk si tak může zvyknout na intenzivní podněty nebo rychlý životní styl a trpět abstínencí, když jsou odstraněny. Stres a neštěstí může být důsledkem nezvyklé úrovně stimulace.

### **SWOT analýza**

Zkratka z anglického Strengths Weaknesses Opportunities Threats, česky silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Analýza se používá pro zjištění současné pozice organizace.

### **Synergetický efekt**

Od týmu bychom měli očekávat a vyžadovat výsledky, které převyšují nejméně individuální výsledky kteréhokoliv člena týmu, lépe však výsledky, které převyšují součet individuálních výsledků. Je již dlouho známým faktem, že kooperující skupiny, týmy, dosahují lepších výsledků než ten jeho nejchytřejší, nejinteligentnější a nejvdělanější člen.

### **Teambuilding**

Termín pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Teambuilding je jednou z nejpoužívanějších skupinových rozvojových aktivit v organizacích. Běžnou strategií je uspořádání "teambuildingového výjezdního zasedání" nebo "firemní love-in", kde se členové týmu snaží řešit základní problémy a budovat důvěru tím, že se zapojí do činností, které nejsou součástí toho, co obvykle jako tým dělají. Jedna studie zjistila, že ze všech organizačních aktivit má rozvoj týmu nejsilnější účinek (oproti finančním opatřením) na zlepšení výkonnosti organizace.





### **Teorie kontingence**

Teorie nepředvídatelnosti je organizační teorie, která tvrdí, že neexistuje žádný nejlepší způsob, jak organizovat společnost, jak ji vést nebo jak přijímat rozhodnutí. Místo toho je optimální postup kontingentní (závislý) na vnitřní a vnější situaci. Kontingentní vedoucí pracovníci pružně volí a přizpůsobují se kontingentním strategiím tak, aby vyhovovaly změně situace v určitém časovém období ve vedení organizace.

### **Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, zda je rozdělení zdrojů spravedlivé pro oba partnery ve vztahu. Spravedlnost se měří porovnáním poměru příspěvků (nebo nákladů) a přínosů (nebo odměn) pro každou osobu. Teorie rovnosti, která je považována za jednu z teorií spravedlnosti, byla poprvé vyvinuta v 60. letech 20. století J. Stacy Adamsem, pracovním a behaviorálním psychologem, který tvrdil, že zaměstnanci usilují o zachování rovnosti mezi vstupy, které přinášejí do práce, a výsledky, které z ní získávají, oproti vnímaným vstupům a výsledkům ostatních (Adams, 1963). Podle teorie spravedlnosti se v zájmu maximalizace odměn jednotlivců snažíme vytvářet systémy, v nichž lze zdroje spravedlivě rozdělit mezi členy skupiny. Nerovnost ve vztazích způsobí, že ti, kteří se v ní nacházejí, budou nespokojeni v míře úměrné míře nerovnosti. Vycházíme z přesvědčení, že lidé si cení spravedlivého zacházení, což způsobuje, že jsou motivováni k tomu, aby byla spravedlnost ve vztazích mezi jejich spolupracovníky a organizací zachována. Struktura spravedlnosti na pracovišti je založena na poměru vstupů a výsledků. Vstupy jsou příspěvky, které zaměstnanec pro organizaci odvádí.

### **Teorie X a Y**

Teorie X a teorie Y jsou teorie motivace a řízení lidské práce. Vytvořil je Douglas McGregor během svého působení na Sloan School of Management MIT v 50. letech 20. století a dále je rozvíjel v 60. letech 20. století. McGregorova práce měla kořeny v teorii motivace spolu s pracemi Abrahama Maslowa, který vytvořil hierarchii potřeb. Obě McGregorem navržené teorie popisují protichůdné modely motivace pracovníků, které uplatňují manažeři v oblasti řízení lidských zdrojů, organizačního chování, organizační komunikace a organizačního rozvoje. Teorie X vysvětluje význam zvýšeného dohledu, vnějších odměn a trestů, zatímco teorie Y zdůrazňuje motivační roli spokojenosti s prací a podporuje pracovníky v přístupu k úkolům bez přímého dohledu. Manažerské využití Teorie X a Teorie Y může ovlivnit motivaci a produktivitu zaměstnanců různými způsoby a manažeři se mohou rozhodnout implementovat do své praxe strategie z obou teorií.

### **Time management**

Time management je proces plánování a vědomé kontroly času stráveného určitými činnostmi, zejména za účelem zvýšení efektivity, účinnosti a produktivity. Zahrnuje žonglování s různými požadavky na člověka, které se týkají práce, společenského života, rodiny, koníčků, osobních zájmů a závazků, s omezeností času. Efektivní využívání času dává člověku "možnost volby", jak trávit nebo řídit činnosti podle svého času a účelnosti. Při řízení času může být nápomocná řada dovedností, nástrojů a technik používaných k řízení času při plnění konkrétních úkolů, projektů a cílů dodržujících termín. Zpočátku se time management vztahoval pouze na obchodní nebo pracovní činnosti, ale nakonec se tento pojem rozšířil i na osobní aktivity. Systém řízení času je navržená kombinace procesů, nástrojů, technik a metod. Řízení času je obvykle nezbytností při řízení jakéhokoli projektu, protože určuje dobu dokončení projektu





a jeho rozsah. Důležité je také pochopit, že v řízení času existují technické i strukturální rozdíly způsobené odlišnostmi v kulturním pojetí času.

### **Transakční náklady**

V ekonomii a příbuzných oborech se transakčními náklady rozumí náklady na uskutečnění jakéhokoli ekonomického obchodu při účasti na trhu. Oliver E. Williamson (in PESSALI, 2006) definuje transakční náklady jako náklady na provoz ekonomického systému společností a na rozdíl od výrobních nákladů rozhodovací orgány určují strategie společností na základě měření transakčních a výrobních nákladů. Transakční náklady jsou celkové náklady na uskutečnění transakce, včetně nákladů na plánování, rozhodování, změnu plánů, řešení sporů a poprodejních nákladů. Transakční náklady jsou proto jedním z nejvýznamnějších faktorů fungování a řízení podniku.

### **Třetí generace Time managementu**

Třetí generace time managementu se zabývá plánováním, stanovováním priorit a kontrolou a používá plánovače s cíli a denními úkoly. Tato generace se někdy také označuje jako "stanovení priorit cílů". Prioritizace cílů je proces řazení položek úkolů v kalendáři a rozdělování času na ně z hlediska jejich důležitosti. Ne všechny položky vyžadují stejné úsilí, a ne všechny položky jsou neodvolatelně "naplánovány". Některé položky s vysokou prioritou cíle mohou "shodit" jiné položky s nižší prioritou. Stanovení priorit cílů může manažerovi pomoci "racionalizovat" jeho kalendář tak, aby vedle pouhého "včasného splnění úkolů" získal "co největší efekt za svou hodinu".

### **Tým**

Tým je skupina jednotlivců, kteří společně pracují na dosažení svého cíle. Skupina nemusí nutně představovat tým. Týmy mají obvykle členy s doplňujícími se dovednostmi a vytvářejí synergii prostřednictvím koordinovaného úsilí, které umožňuje každému členovi maximalizovat své silné stránky a minimalizovat své slabiny. Tým se stává něčím víc než pouhým souborem lidí, když silný pocit vzájemné angažovanosti vytváří synergii, a generuje tak výkon větší než součet výkonů jeho jednotlivých členů.

### **Vedení lidí**

Je manažerská funkce, která v sobě nese motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládání problémů způsobených chováním zaměstnanců.

### **Virtuální týmy**

Virtuální tým obvykle označuje skupinu jednotlivců, kteří pracují společně z různých geografických lokalit a při spolupráci využívají komunikační technologie, jako je e-mail, instant messaging a videokonferenční nebo hlasové služby. Tento termín může také označovat skupiny nebo týmy, které spolu pracují asynchronně nebo napříč organizačními úrovněmi. Členové virtuálních týmů komunikují elektronicky a nemusí se nikdy setkat tváří v tvář. Virtuální týmy jsou umožněny rozšířením optických technologií, které výrazně zvýšily rozsah komunikace mimo pracoviště. Virtuální týmy umožňují společností získávat nejlepší talenty bez geografických omezení.

### **Yerkes-Dodsonův zákon**

Yerkesův-Dodsonův zákon je empirický vztah mezi tlakem a výkonem, který původně vypracovali psychologové Robert M. Yerkes a John Dillingham Dodson v roce 1908. Zákon říká, že výkonnost se zvyšuje s fyziologickým nebo psychickým nabuzením, ale pouze do určitého bodu. Pokud je úroveň vzrušení příliš vysoká, výkonnost klesá. Tento proces se často graficky znázorňuje jako zvonovitá křivka,



která se s vyšší úrovní vzrušení zvyšuje a poté snižuje. Původní práce (studie Japanese dancing mice) byla v následujícím půlstoletí citována pouze desetkrát, přesto ve čtyřech z citovaných článků byly tyto závěry popsány jako psychologický "zákon".

### Referenční seznam zdrojů

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: Advances in experimental social psychology. Academic Press, 1965. p. 267-299.

ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Mihaela E. Theories of organizational culture. Organization studies, 1984, 5.3: 193-226.

BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

CARSON, Charles M. A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. Management Decision, 2005.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

CORBETT, Martin. From law to folklore: work stress and the Yerkes-Dodson Law. Journal of Managerial Psychology, 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994. 215 s. ISBN 80-85603-67-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

FREEDMAN, Lawrence. Strategy: A history. Oxford University Press, 2015.

HERZBERG, Frederick. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. Personnel administration, 1964.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

MINTZBERG, Henry, et al. The strategy process: concepts, contexts, cases. Pearson education, 2003.

OLIVER, Richard L. Expectancy theory predictions of salesmen's performance. Journal of marketing research, 1974, 11.3: 243-253.

PERRINI, Francesco. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause. 2006.

PESSALI, Huascar F. The rhetoric of Oliver Williamson's transaction cost economics. Journal of Institutional Economics, 2006, 2.1: 45-65.

PUGH, Derek Salman (ed.). Organization theory: Selected readings. Penguin (Non-Classics), 1971.



RAVASI, Davide; SCHULTZ, Majken. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 2006, 49.3: 433-458.

SHEEHY, Benedict. Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 2015, 131.3: 625-648.

SIMEONE, Luca. Characterizing strategic design processes in relation to definitions of strategy from military, business and management studies. *The Design Journal*, 2020, 23.4: 515-534.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

Veber, Jaromír, 1953- *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* / Praha : Management Press, 2009

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

WASSERMAN, Theodore; WASSERMAN, Lori. Motivation: State, Trait, or Both. In: *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*. Springer, Cham, 2020. p. 93-101.

WEBER, Max. *From Max Weber: essays in sociology*. Routledge, 2013.