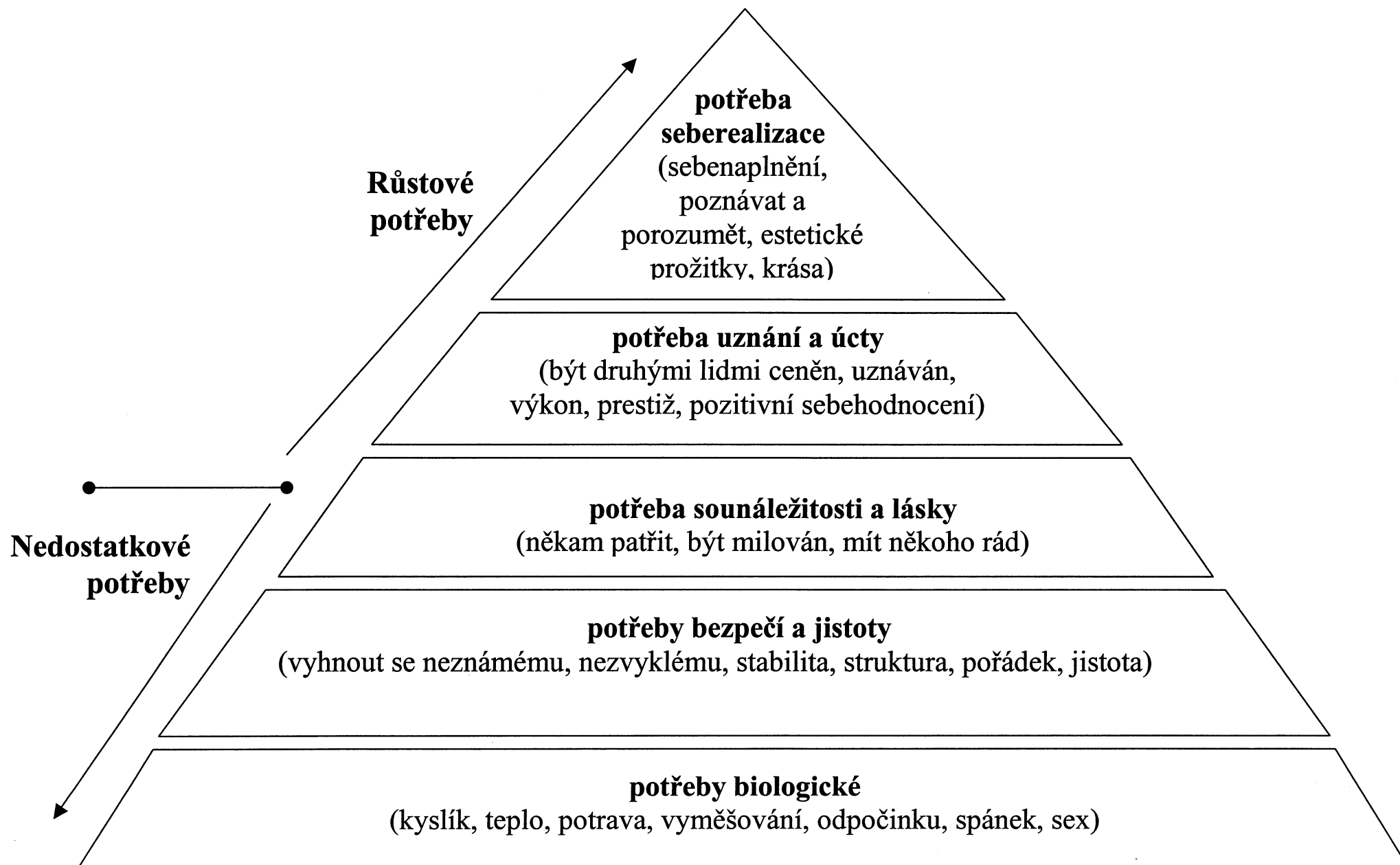


MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO 1

DIKTÁTOR

dominantní nepřátelský typ

Diktátorům jde o prestiž či o moc nebo o peníze, které jsou také v určitých souvislostech prestižní záležitostí

- typ chování: agresivní – nejčastěji jsou nepřátelští a chladní, i arogantní
- vyžadují respekt od druhých, opírají se o znaky moci, prestižně se oblékají
- rozzlobí je podceňování jejich statutu a důležitosti
- mají vždy pravdu – nikdy nepřiznají vlastní chybu, jsou schopni i lhát; kdykoliv se mýlí, snaží se prosadit svou, co nejhlasitěji
- postrádají dostatečný nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě, resp. vlastní prestiži
- respektují jen ty, které považují za sobě rovné či ještě prestižnější

VÝKONNÝ TYP

dominantní přátelský typ

Výkonným typům jde o dosažení smysluplného cíle a o výkonnost

- typ chování: asertivní – chovají se k sobě samým i k druhým s respektem
- mají vysoké požadavky na hodnoty i výkonnost u sebe i u druhých
- dávají otevřeně najevo, co si myslí
- jednají přirozeně, nepokoušejí se imponovat druhým, většinou ne zcela dostatečně dbají o svůj image (nestarají se příliš o to, co si o nich kdo myslí), nezajímají se o znaky moci (někdy i ke škodě své role)
- jejich korektnost jim někdy brání cíleně pracovat s motivací druhých lidí (obávají se, aby jim nevnucovali svoje postoje a svoji motivaci)
- dokáží mít nadhled nad situací

TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO 2

BYROKRAT

podřídivý nepřátelský typ

Byrokrati potřebují posílit vnitřní nejistoty

- typ chování: někdy agresivní, jindy podřídivý; jsou nedůvěřiví
- cítí se ohroženi vším a proto vyjadřují pochybnosti o všem
- většinou nemají příjemné vystupování, ale jejich nepřátelství není osobní
- nejsou ochotni sebeméně riskovat – postupují nejraději „podle předpisu“
- bojí se nových myšlenek a nových situací
- neustále kladou otázky, ale sami poskytují málo informací
- postrádají nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě

SOCIÁLNÍ TYP

podřídivý přátelský typ

Sociální typy usilují o sociální přijetí druhými lidmi

- typ chování: pasivní – jsou laskaví, přizpůsobiví, většinou souhlasí s druhými
- jdou vždy s davem (oblékají se podle současné módy, nevybočují svými postoji a názory)
- svoje sebepojetí, včetně pocitu osobní hodnoty, odvíjejí od reakce druhých lidí, proto se snaží, aby je druzí lidé měli rádi, aby je přijali
- postrádají nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě
- snaží se vždy vyhovět druhým – vše slíbí, ale pak to nedokáží splnit („slibotechny“)
- hodně mluví, často se uchylují od tématu

TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO

DIKTÁTOR

**DOMINANTNÍ
NEPŘÁTELSKÝ TYP**

VÝKONNÝ TYP

DOMINANTNÍ PŘÁTELSKÝ TYP

BYROKRAT

**PODŘÍDIVÝ NEPŘÁTELSKÝ
TYP**

SOCIÁLNÍ TYP

PODŘÍDIVÝ PŘÁTELSKÝ TYP

KONTROLA

1. STANOVENÍ STANDARDŮ (NOREM)

2. MĚŘENÍ VYKONANÉ PRÁCE VE VZTAHU K STANDARDŮM

3. KONTROLA ODCHYLEK OD STANDARDŮ A PLÁNŮ

Efektivní kontrola vyžaduje věnovat pozornost těm faktorům, které jsou kritické z hlediska hodnocení vykonané práce vzhledem k plánu (standardu).

KLASIFIKACE KONTROLY

- **Formální kontrola** (bodová, klasická)
provádí ji k tomu určení jedinci (kontroloři) na stanoveném místě
- **Neformální kontrola** (průběžná)
každý zaměstnanec kontroluje předcházející stupeň činnosti

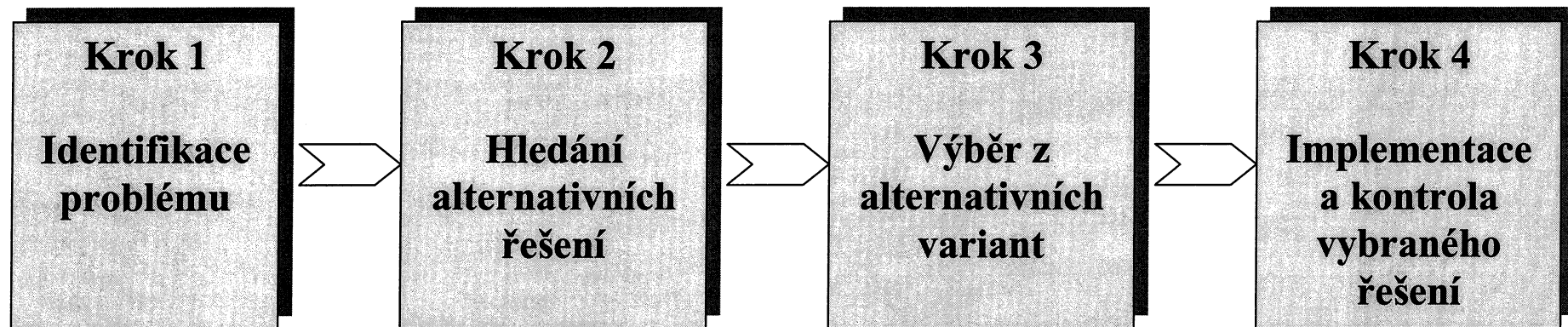
SMYSL KONTROLY



POROVNÁNÍ KONTROLY V JAPONSKU, USA A ČÍNĚ

Japonský management	Americký management	Čínský management
kontrola spolupracovníky	kontrola manažery	kontrola předáky
kontrola zaměřena na skupinovou výkonnost	kontrola zaměřena na individuální výkonnost	kontrola zaměřena na skupiny i jednotlivce
zachování tváře	obvinění a chyby	snaha o zachování tváře
značné rozšíření kroužků kvality	omezené využívání kroužků kvality	omezené využívání kroužků kvality

ROZHODOVACÍ PROCES



Typy rozhodovacích problémů

Krizové rozhodování

Nekrizové rozhodování

Příležitost

FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU

1. IDENTIFIKACE PROBLÉMU

Průzkum změn v okolí podniku

Kategorizace situace jako problémové (bezproblémové)

Diagnóza okolí problému, jeho příčin a vztahů k ostatním proměnným

2. HLEDÁNÍ ALTERNATIVNÍCH ŘEŠENÍ

Je zakázána kritika navrhovaných řešení

Podpora volného myšlení a asociací (Brainstorming)

Nabídnout maximální množství alternativních řešení

Vyzkoušet možné kombinace alternativních řešení

3. ROZVOJ ALTERNATIV A VÝBĚR Z ALTERNATIVNÍCH VARIANT

Specifikovat uskutečnitelnost

Specifikovat kvalitu

Specifikovat akceptovatelnost

Specifikovat náklady na řešení

Specifikovat nevratnost zvoleného řešení

Specifikovat etickou stránku řešení, vliv na dotčené osoby

Výběr nejvhodnějšího řešení

4. IMPLEMENTACE A KONTROLA

Sestavení plánu implementace vybraného řešení

Senzitivní implementace

Rozvoj mechanismu zpětné vazby

VÝHODY A NEVÝHODY SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ

VÝHODY

Význam zkušeností a znalostí se násobí

Obvykle je vyvinuto mnohem větší množství alternativ

Obvykle lepší pochopení a přijetí konečného rozhodnutí

Členové skupiny si vyvíjí znalosti a schopnosti pro budoucí použití

NEVÝHODY

Zabírá velké množství času

Neshody ve skupině mohou prodloužit cestu ke konečnému rozhodnutí a způsobit "špatné pocity"

V diskusích mohou dominovat určití jedinci, ostatní se nevyjádří

Skupinové myšlení může způsobit přílišné zdůrazňování jedinečnosti a správnosti rozhodnutí

PŘÍČINY NEEFEKTIVNÍHO ROZHODOVÁNÍ

1. USPOKOJENÍ, SAMOLIBOST

Podmínky za kterých jedinci jsou se stávajícím stavem spokojeni a nevidí, popřípadě ignorují znaky hrozeb nebo příležitostí.

2. OBRANNÉ UHÝBÁNÍ

Podmínky, za kterých jedinci ignorují závažnost hrozeb nebo příležitostí a odmítají jakoukoli zodpovědnost za případné akce.

3. PANIKA

Reakce na vzniklou situaci, kdy jedinci jsou "bez sebe" a zuřivě hledají cestu k řešení vzniklého problému.

4. ROZHODOVÁNÍ PRO ROZHODOVÁNÍ

Reakce ve které rozhodovatelé přijmou výzvu problému k jeho řešení a sledují efektivní kroky rozhodovacího procesu.

Mnohdy pro rozhodování nestačí exaktní modely a ke slovu musí přijít instinkt a zkušenosti rozhodovatele.