

14. MANAGEMENT

Překládá se jako řízení lidí.

Management můžeme chápat dvěma způsoby jako:

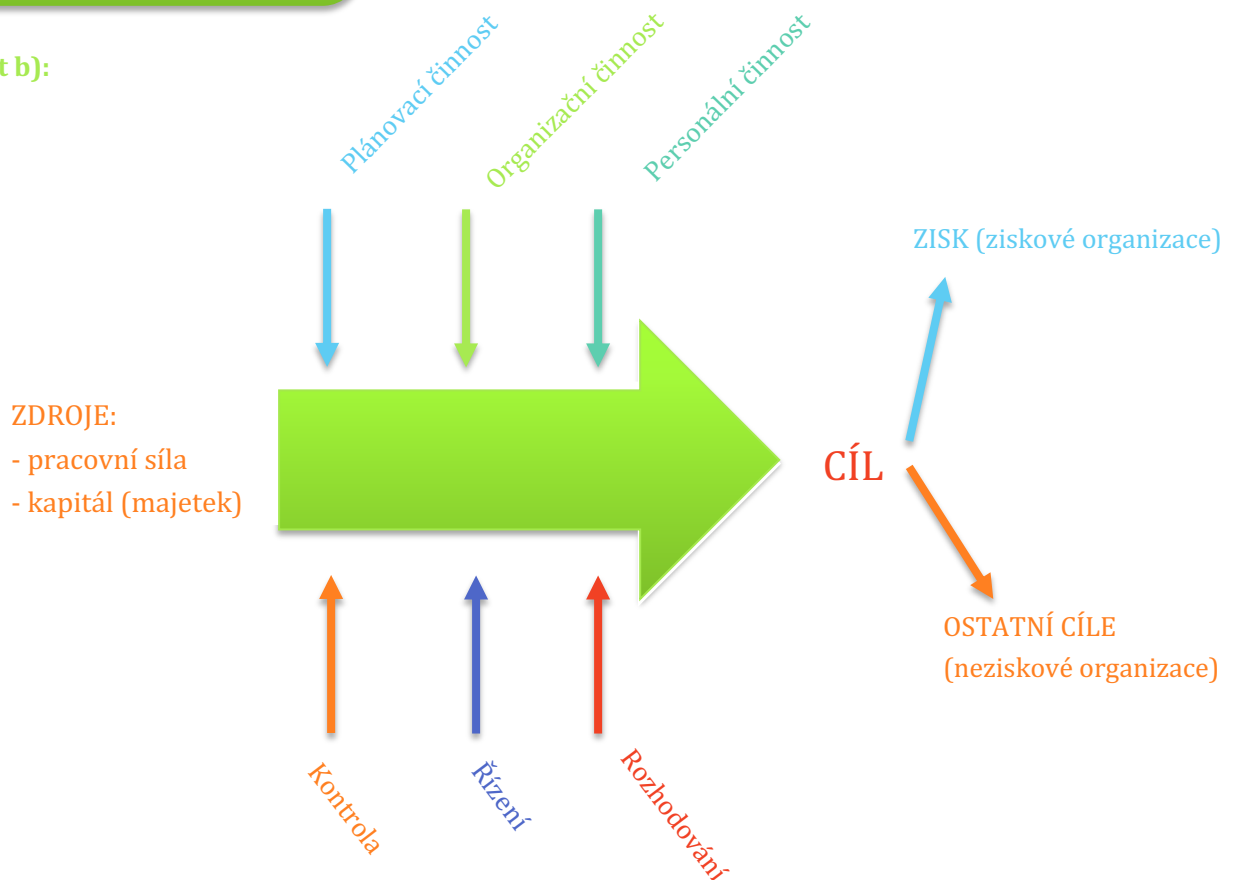
Pojem

- a) skupina řídících pracovníků
- b) vědní nebo studijní disciplína
- c) činnost, při které manažer nevykonává práci sám, ale prostřednictvím jiných lidí

Definice

- a) Management je umění řídit (vrozené předpoklady)
- b) ...

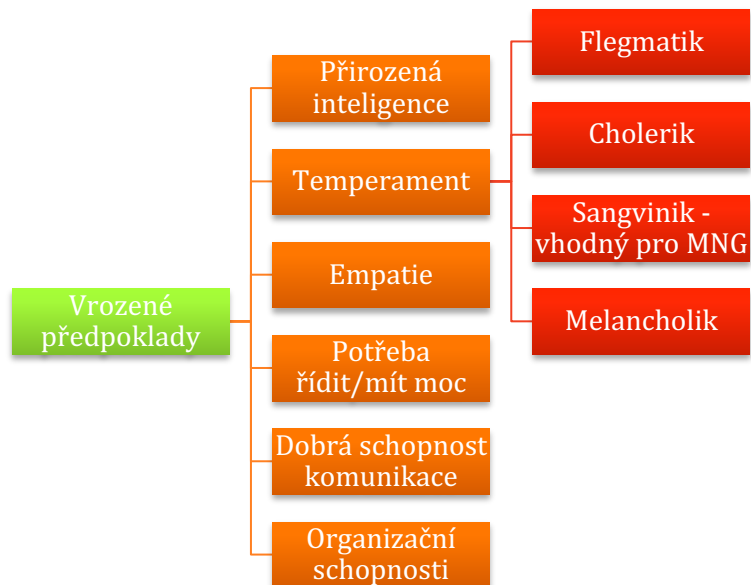
možnost b):



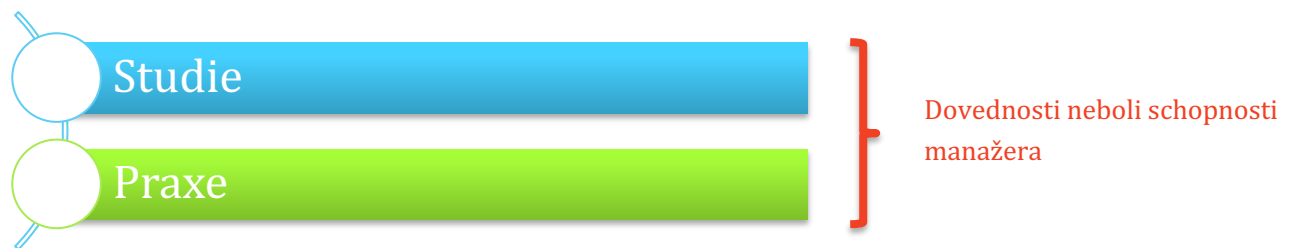
Management je proces, při kterém manažer využívá zdroje organizace a při tom provádí 6 manažerských funkcí tak aby zabezpečil cíl organizace

Osobnost manažera

Manažer by měl mít určité vrozené předpoklady:



Manažer může některé předpoklady získat, a to pomocí:

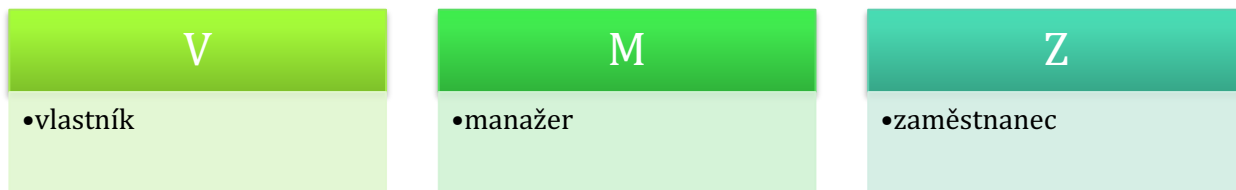


Dovednosti, které může manažer získat:

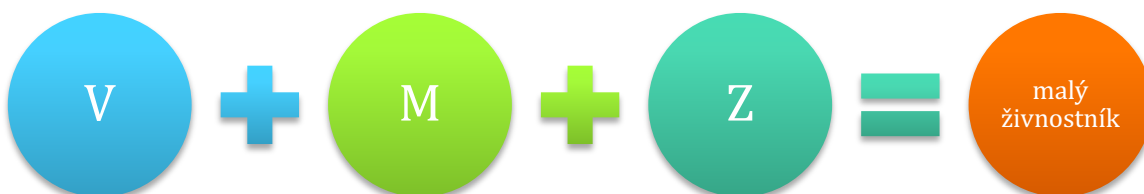
Technické dovednosti	• Manažer velmi dobře zná náplň práce svých podřízených • Práci umí vysvětlit a kontroluje ji • Jsou to manažeři 1 linie například: učitel, vedoucí směn apod.
Osobní/komunikační dovednosti	• Umí vysvětlovat i naslouchat podřízené, manažer přenáší informace • Převládají u středního MNG, který spojuje top manažery s 1 linií
Strategické/rozhodovací dovednosti	• Manažer by měl pochopit organizace jako celek a nezaměřovat se pouze jednotlivci • Převládají u TOP manažerů
Společenská/firemní kultura	• Atmosféra ve firmě • Teambuilding

Historický vývoj (vznik funkce manažera)

4 etapy:



1. etapa



2. etapa

- Rozvoj obchodu + specializace



- v + m - malý živnostník
- Problémy (manažer nezvládá svoji práci, onemocní nebo zestárne)

3. etapa



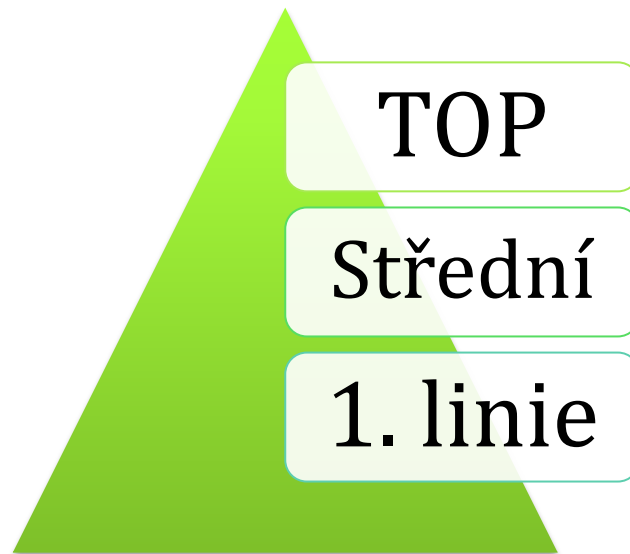
M = Manažer

vznik:

Ze zaměstnanců se oddělila skupina řídicích pracovníků, kteří mají určit kompetence (pravomoc + odpovědnost) kompetence (manažer rozhoduje bez souhlasu někoho jiného)

Manažer = specifický zaměstnanec, který má kompetence

Dělení manažerů:



Manažeři 1. Linie

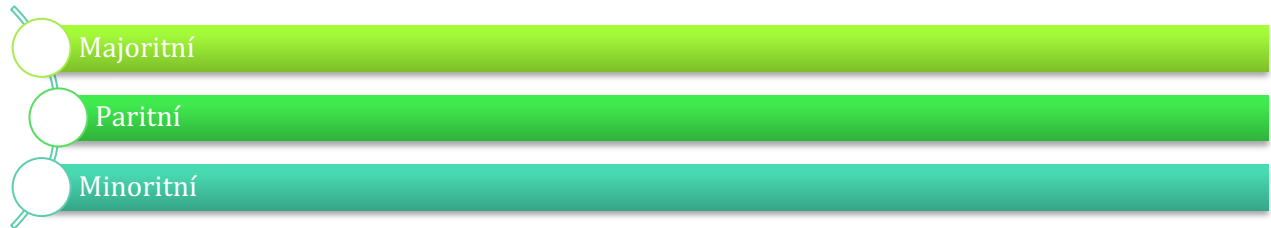
- Přímý nadřízený zaměstnanců, kteří vykonávají nejčastěji fyzickou práci
příklad (učitel, vedoucí směny – dílny, mistr na dílně, pokladník)
- Nejvíce technických dovedností
- Přidělují práci podřízeným a práci kontrolují

4. etapa = současná



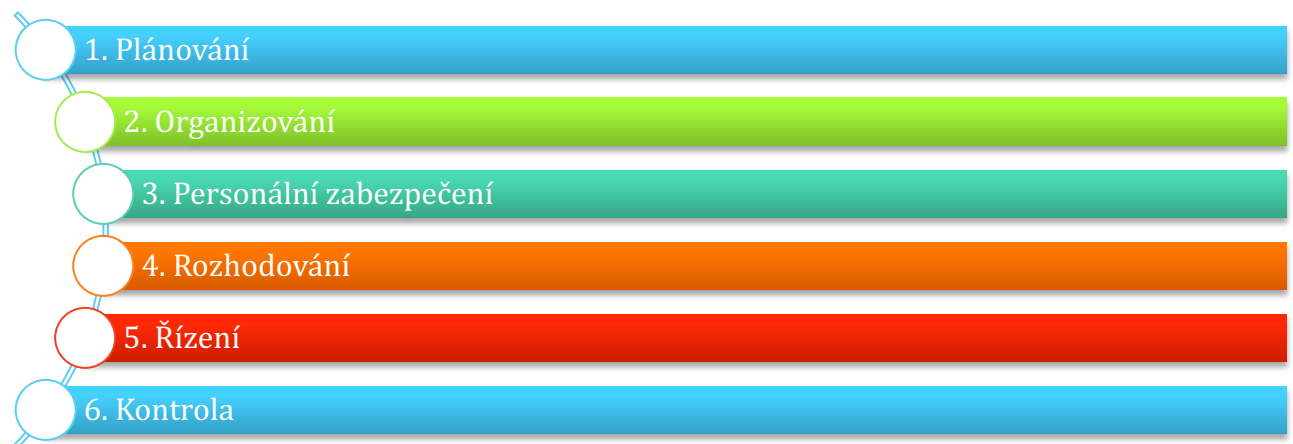
živnosti (a. s.) - koupí si akcie společnosti, ve které pracuje, tím se stává spoluvlastníkem a. S., tím se účastní valné hromady, a tak se podílí na řízení firmy

podíl může být:



Funkce manažera

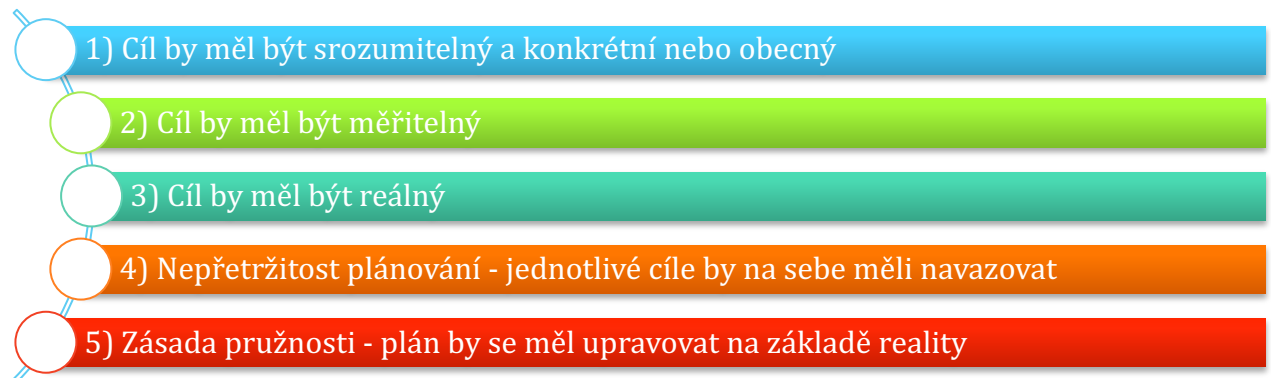
Činnosti, které manažer vykonává.



1. PLÁNOVÁNÍ

- První činnost, od které se odvíjejí funkce ostatní
- Je to uvědomělá činnost, při které si manažer stanovuje cíl a způsob jak ho dosáhnout

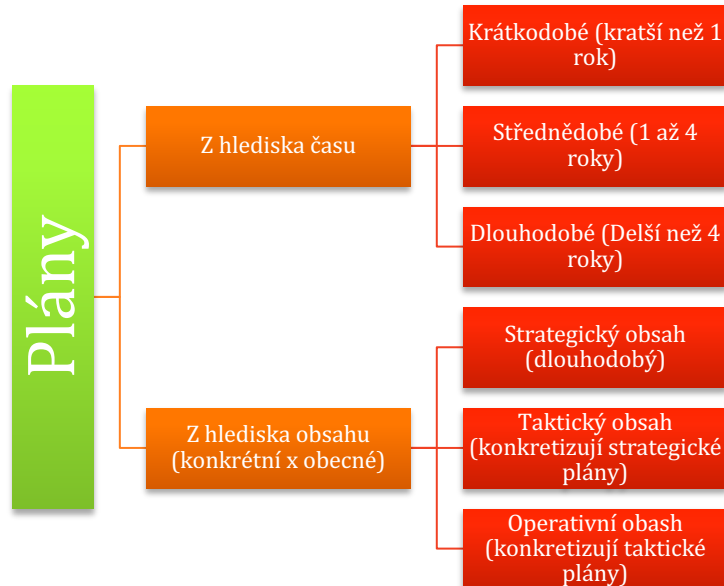
Pro správné plánování existují tyto zásady:



! Existuje zásadní rozdíl mezi plánováním v centrálně řízené ekonomice a plánováním ve smíšené ekonomice!

- * centrální ekonomika = plánování shora
- * smíšená ekonomika = plánování zdola
- * státní plánování = státní rozpočet – vychází jako zákon každý rok

Výsledkem plánování jsou plány:



plány z hlediska obsahu:

- **Strategický obsah – dlouhodobé**
 - Nejobecnější, zachycují vizi podniku do budoucnosti
 - Například: získání nových trhů, vyvinutí nového výrobku, vycházejí ze SWOT analýzy
- **Taktický obsah – konkretizují strategické plány**
 - Například: plán výroby, na kratší časové období, nejčastěji personální plán, který zachycuje vztah mezd podniku k okolí za 1 rok, vyjádřené čísl

Příklady taktických plánů ve větším podniku:

Plán výroby

Personální plán

Plán dopravy

Plán investic

Plán finanční

Plán prodeje/odbytu

Plán zásobování

Marketingový plán

Plán technického rozvoje

- Operativní – konkretizují taktický plán
- Na kratší časové období a menší organizační jednotky (za dílnu, stroj, apod.)

2. ORGANIZOVÁNÍ

- Řídící činnost, při které dochází k vymezení odpovědnosti a pravomoci, vzájemných vztahů na pracovišti – vztahy rovnosti, podřízenosti a nadřízenosti

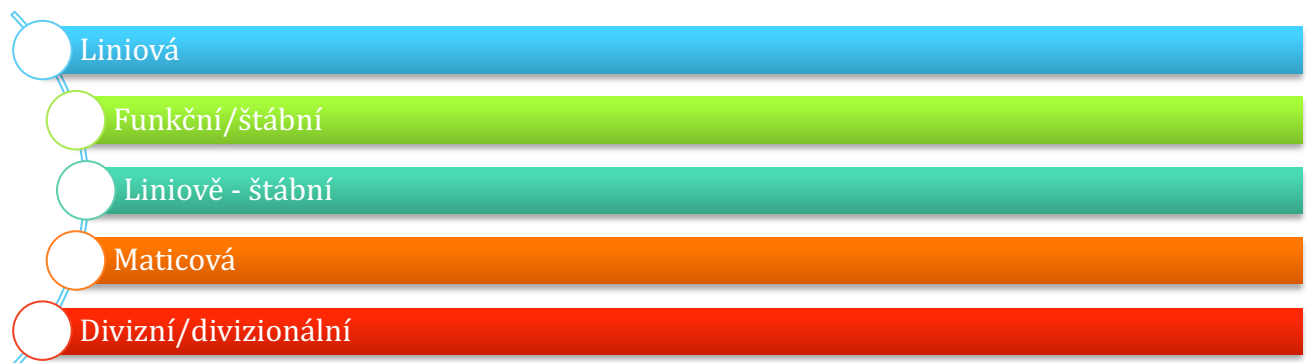
Pravomoc: právo rozhodovat bez souhlasu někoho jiného

Odpovědnost: zodpovídá za své rozhodnutí a přebírá s ním rizika spojená a zároveň odpovídá za své podřízené

Pravomoc + odpovědnost = kompetence

- Výsledkem organizování je vytvoření organizačních struktur, které schematicky zachycují vztahy v organizaci
- Jsou nejčastěji v organizačních řádech nebo jsou součástí stanov
- Každá organizace si může vytvořit vlastní organizační strukturu podle svých konkrétních podmínek

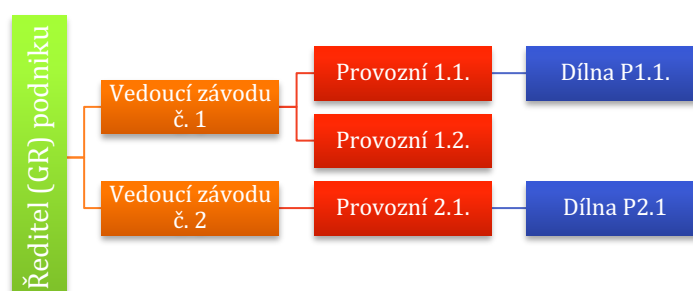
Obecné příklady organizačních struktur:



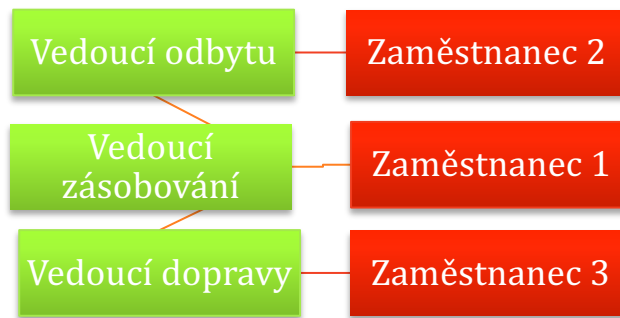
Liniová organizační struktura

- Nejjednodušší organizační struktura na každém stupni řízení je jeden odpovědný vedoucí, který je jen jediným nadřízeným pro pracovníky 1. Stupně

Výhodou je jednoznačné vymezení kompetencí. Nevýhodou je všeobecná kvalifikace.



Funkční organizační struktura



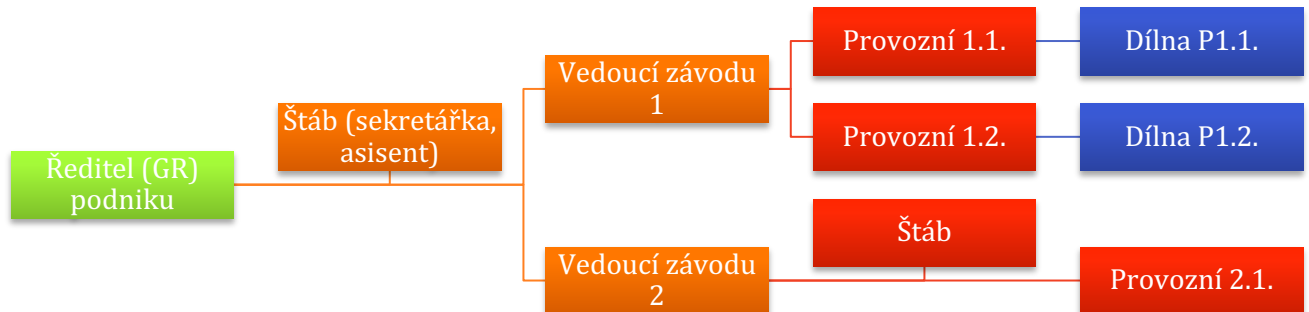
Výhoda: manažeři jsou specialisté a dávají svým podřízeným vysoce kvalifikované příkazy

Nevýhoda: pokud se manažer nedomluví (mezi sebou), podřízení jsou zmatení, protože se příkazy kříží a neví koho poslouchat

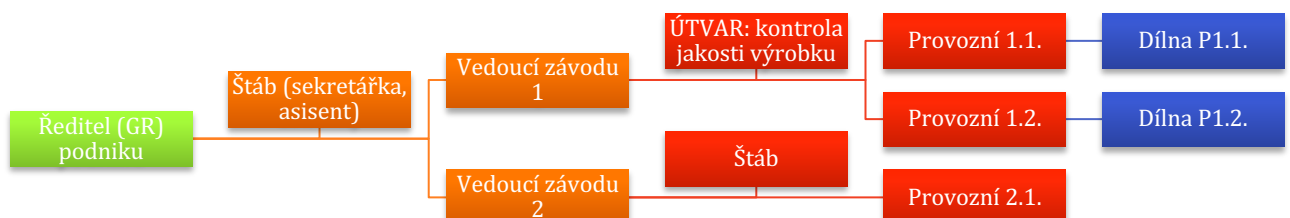
Použití: pouze v menších firmách kde se manažer domluví

Liniově-štábní organizační struktura

- Spojení liniové a funkční organizační struktury a z každé si vybírá výhody
- Štáb je specializovaný útvar, který příslušnému manažerovi, na kterého je napojen pomáhá (získává pro něj informace)
- Štáby nemají příkazovací pravomoci ale pouze pravomoc poradní!



Maticová organizační struktura



- Rozšiřuje liniově-štabní organizační strukturu o další útvary, které mají příkazovací pravomoc ale jen omezenou na určitý účel nebo na určité časové období
- Příkladem útvaru je kontrola jakosti výrobků

Divizní/divizionální organizační struktura

- Ve velkých firmách často s mezinárodní finanční účastí
- Podnik se rozděluje do několika divizí (divize ČR, divize polsko), které mají relativní samostatnost a každá divize má svého vedoucího, který nemůže rozhodnout o všem
- Některé záležitosti se musí rozhodnout za podnik jako celek
- Mají jeden bankovní účet – divize mají podúčty



3. PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

4. ROZHODOVÁNÍ

- Permanentní činnost manažera, který se snaží zvolit nejvýhodnější variantu
- Ve složitých případech mohou manažeři využívat optimalizační – rozhodovací programy

5. ŘÍZENÍ

Rozděluje na:

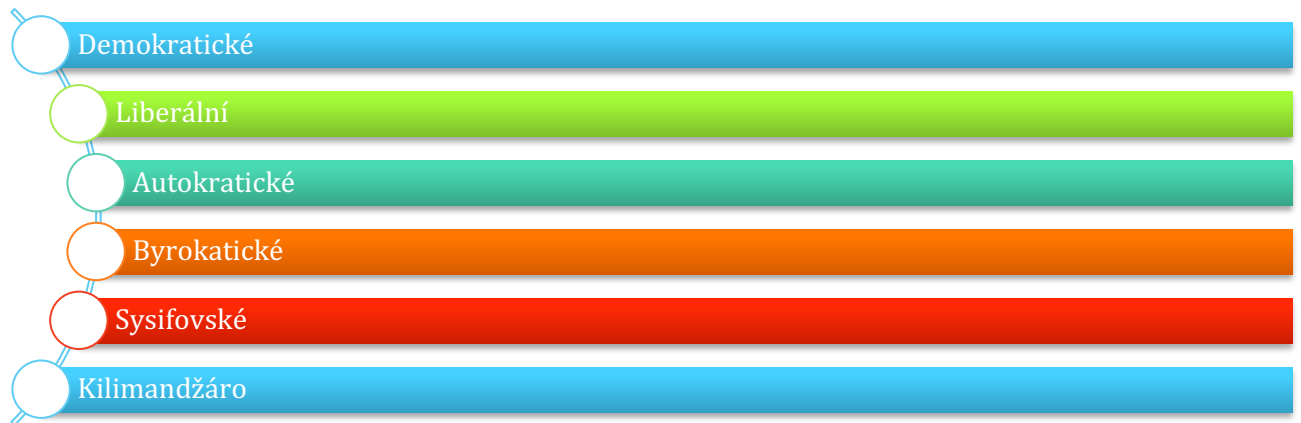
Vedení lidí

Motivování lidí

Stimulování lidí

Vedení lidí

- Manažer ovlivňuje své podřízené takovým způsobem, aby kvalitně splnil zadané úkoly (splnění cíl organizace)
- Rozlišujeme několik stylů vedení, nebo stylů řízení



- Co ovlivňuje zvolený styl řízení: manažer, prostředí kde činnost probíhá, kvalifikace zaměstnanců, obraz člověka (podřízeného) co upřednostňuje v životě

4 typy lidí:



Demokratické řízení

- Manažer využívá znalostí a zkušeností svých podřízených, kteří musí být kvalifikovaní s podřízenými se radí, bere v úvahu jejich návrhy a dokonce připustí, že nemusí mít pravdu a přikloní se k nápadu podřízeného
- Za konečné rozhodnutí přebírá plnou odpovědnost
- Vhodná průběžná kontrola

Liberální řízení

- Svobodomyšlný styl řízení
- Manažer zadá úkol a termín, do kterého má být splněn a podřízený ho splní bez svého vlastního uvážení

Použití:

U kvalifikovaných zaměstnanců

Následná kontrola (až po splnění úkolu)

Použití v praxi (reklamní agentury, vědecké ústavy,...)

Autokratické řízení

- Nedává prostor svým podřízeným pro diskuzi, ale dává jim direktivní (přímé) příkazy
- Nic s nimi nekonzultuje
- Vhodný pouze v některých oblastech

Použití: (když se pracuje s nekvalifikovanými podřízenými, armáda, bezpečnost) v krizových situacích

- V běžné praxi je tento styl nevhodný, protože demotivuje zaměstnance a ztrácí chuť k práci

Podřízení se chovají 2 způsoby:

Pasivní

- neprotestují

Podřízení jsou nespokojeni a zvolí si mezi sebou neformálního vedoucího a snaží se autokrata odstranit

Byrokratické řízení

- Manažer používá různá nařízení, vyhlášky a rozepisuje je na své podřízené, nechce za nic brát odpovědnost, za splnění úkolu požaduje písemnou formou
- Poprvé ho popsal **max weber**

Sysifovské řízení

- Práce je nesmyslná, nepřináší užitek

Kilimandžáro

- Manažer má pocit, že je nejlepší, nikdo neodvede lepší práci než on
- Nepřináší pravomoc, všechno si chce udělat sám

Motivování

- vnitřní pohnutka člověka
- člověk si určí vlastní cíle

Stimulování

- vnější podnět, který může motiv podnítit, nebo utlumit
- manažer bere v úvahu obraz podřízeného -> podle toho bude volit formu stimulace

Formy:

Pozitivní

- prémie, odměny, pochvaly, provize

Negativní

- přislíbené postihy, sankce

- Při řízení by měl probíhat vzájemná komunikace mezi podřízenými a nadřízenými (komunikace ve formě přinášení informací)

Verbální

- písemná (20%)
- ústní (80%)

Neverbální

- pomocí gest a mimiky

- Při komunikaci mezi partnery by měla existovat **zpětná vazba** (jeden člověk poslouchá a porozumí druhému člověku)

6. KONTROLA

- Proces, při kterém se zjišťují skutečnosti a porovnávají se s plánem

Skutečný stav se zjišťuje:

Osobní kontrola

- zkoušení, počítání žáků, výkon pracovníka
- skladník

Na základě hlášení a zpráv podřízených pracovníků

Pomocí zdrojů, které jsou mimo organizaci

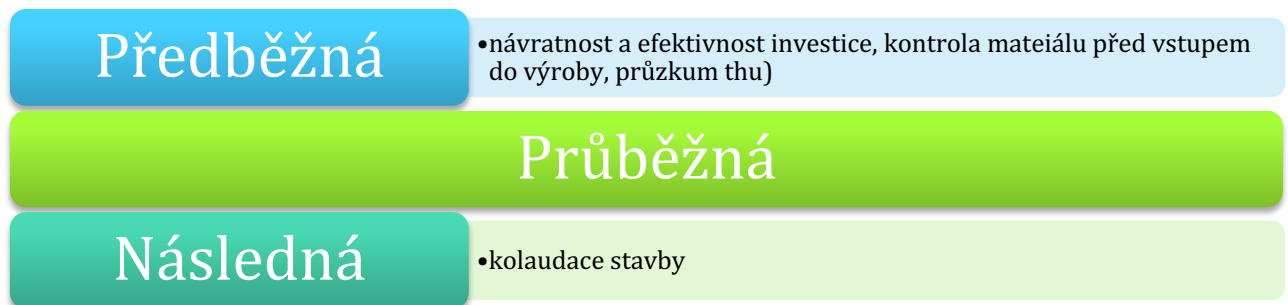
- audit (kontrola, která kontroluje účetní závěrku)
- školní inspektor, hygienik,...

Fáze kontrolního procesu

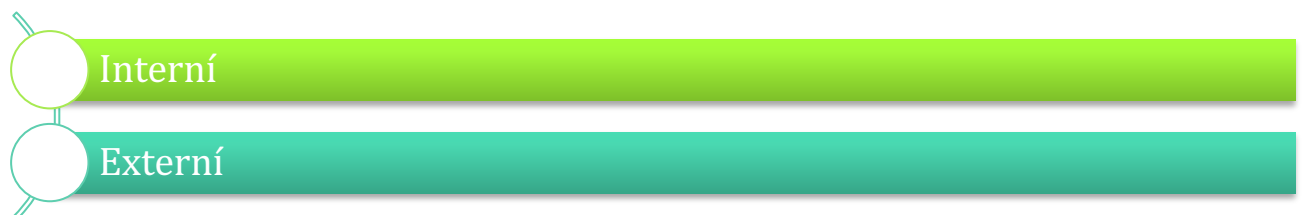


Druhy kontrol

Z hlediska času:



Z hlediska toho, kdo kontrolu provádí:



Z hlediska doby trvání:

Nepřetržitá

- dispečerská služba

Periodická

- kontrola pokladny, inventura, pravidelné porady

Občasná

- nepravidelná
- inspekce, mimořádná inventarizace

Z hlediska rozsahu:

Komplexní
• celková

Dílčí
• kontroluje se jenom nějaká část • namátkově • cíleně

Z hlediska způsobu:

Přímá

- průzkum trhu v terénu

Nepřímá

- z hlášení a zpráv -> průzkum trhu od stolu

Význam kontroly

Ekonomický

- napomáhá co nejlepším ekonomickým výsledkům

Sociální

- pokud kontrola probíhá objektivně měla by napomáhat dobrým vztahům na pracovišti

Psychologický

- kontrola by měla působit na jednotlivce a posilovat v něm odpovědnost za vykonanou práci -> motivovat k lepším výsledkům

Role manažera

- Manažer vystupuje na veřejnosti



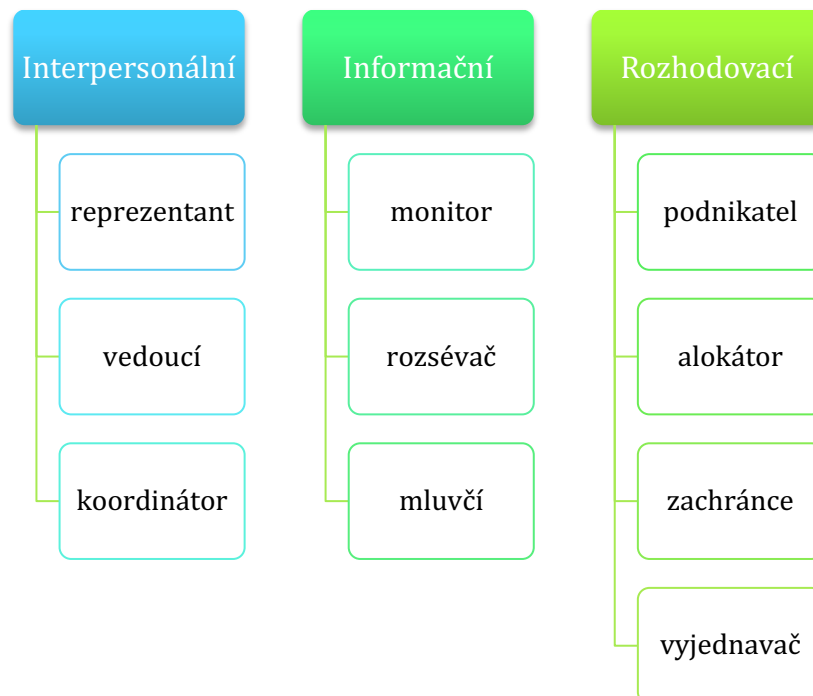
Pozitivní

Negativní

POZITIVNÍ

- Henry mintzberg

Vymyslel 3 skupiny:



Interpersonální

Reprezentant

- představuje ve firmě top manažera, zastupuje firmu navenek plní ceremoniální povinnosti
- vhodné oblečení + správné vystupování

Vedoucí

- Každý manažer
- Vyplývá z formální autority (vyplývá z popisu práce)

Koordinátor

- Manažer usměrňuje práci všech, snaží se o soulad

Informační

Monitor

- Manažer získává informace a třídí je podle jejich potřeby

Rozséváč

- Manažer potřebné informace předává svým podřízeným

Mluvčí

- Manažer zastupuje firmu navenek, nebo vůči nadřízenému

rozhodovací

Podnikatel

- Manažer vystupuje tak, jakoby mu firma patřila a snaží se přicházet s novými nápady a snaží se o realizaci maximálního zisku
- Manažeri střední linie a top manažeri

Alokátor

- Manažer rozděluje zdroje, které má k dispozici (rozděluje práci a peníze)

Zachránce

- Manažer vystupuje, když řeší krizové situace (bez stresu) a hlavně rychle

Vyjednavač

- Manažer vyjednává a dává do souladu

NEGATIVNÍ

Hasič

- V neustálém spěchu likviduje problémy, které se objevily, a nemá čas věnovat se běžným pracím

Panikář

- Na rozdíl od hasiče problémy způsobuje
- Vydává často protichůdné příkazy, které způsobují u podřízených zmatek

Hnidopych

- Snaží se dosáhnout absolutní dokonalosti a lpí na nepodstatných maličkostech, problémy řeší dlouho a složitě

Fantasta

- Má nápady, které se nedají v praxi realizovat, v běžné praxi nepoužitelný
- Pouze propagaci nebo vědecké výzkumy (brainstorming)

Byrokrat

Cestovatel

- Ve firmě se moc nevyskytuje a přenechává práci svým podřízeným

Mrtvý brouk (co tě nepálí, nehas)

- Vyhýbá se zodpovědnosti, nechce nic rozhodovat
- Myslí si, že se vše vyřeší samo

Historie managementu

- Management je kombinace vědeckých poznatků a praktických zkušeností
- Samostatnou vědní disciplínou je od začátku 20. Století

Vývoj managementu jako vědní disciplíny

1. etapa	• VĚDECKÝ (KLASICKÝ) MANAGEMENT • (od počátku 20. st. do počátku 30. let)
2. etapa	• MANAGEMENT 30. - 70. let 20. st.
3. etapa	• MANAGEMENT 80. let do konce 20. st.
4. etapa	• SOUDOBÝ MANAGEMENT • (management 21. st.)

1. etapa

- Klasický triumvirát

Friedrick Winslow Taylor	• je považován za zakladatele vědeckého managementu • vymyslel úkolovou mzdu
Henry ford	• a jeho "plechová líza" • zavedl pásovou výrobu a tzv. standartizaci
Max Weber	• představitel byrokratického řízení
Henry Fayol	• vymyslel manažerské funkce (5)

Praktik

Tomáš Baťa	• navazuje na Taylora a na Forda
Henry Ford	• propagoval podnikatelskou koncepci

2. etapa

Sociálně orientovaný management

Abraham H. Maslow

- vytvořil pyramidu potřeb

George Eltan Mayo

- zkouma psychiku a sociální vztahy zaměstnanců

Douglas McGregor

- teorie X (teorie biče) -> lidé neradi pracují
- teorie Y (teorie cukru) -> lidé rádi pracují

3. etapa

Alfred P. Sloan

- zavedl organizační formu divizí

Peter Drucker

- nejvýraznější filozof managementu
- zakladatel koncepce

Phillip Kotler

- Marketing, Management

4. etapa

Současný management

Japonský m.



- ☐ doživotní pracovní poměr
- ☐ nesespecializovaná kariéra
- ☐ kolektivní rozhodování
- ☐ rada ředitelů se skládá z interních pracovníků
- ☐ pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Americký m.



- ☐ neexistuje celoživotní pracovní poměr
- ☐ vedení má autokratický charakter
- ☐ rada se skládá z externích pracovníků
- ☐ specializovaná kariéra

Rozdíly:

Přírodní podmínky

- rozloha -> USA větší
- nerostné bohatství -> Japonsko zanedbatelné
- USA - zajištění dostatku pracovní síly
- Japonsko - dlouho uzavřené okolnímu světu