

MANAGEMENT

- odvozeno z anglického jazyka od slova managetzn. řídit, zvládnout, dokázat.

Základní pojmy

Management

- jedná se o ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manageři) užívají ke zvládnutí specifických činností (managerských funkcí), jež jsou nezbytné pro dosažení podnikatelských cílů organizace.

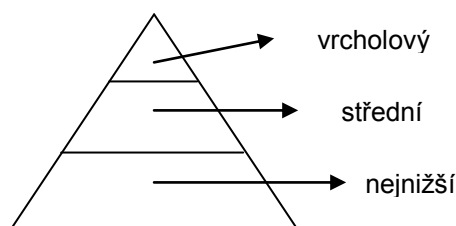
Manager

- je profese, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů organizace, využívá při tom kolektiv spolupracovníků.

Role managera

- charakterizuje samotnou osobu managera a její postavení v hierarchii organizace.
- rozlišujeme:

1. Podle úrovně řízení



vrcholový management (top management, strategický) - zde řadíme nejvýše postavené pracovníky, tj. ředitele, náměstky ředitele, prezidenty společností, víceprezidenty společností, aj. Jedná se o nejlépe placené a pro firmu nejdůležitější jedince. Jejich umění řídit a znalosti vedou firmu k úspěchu.

střední management (taktický) – tady patří vedoucí jednotlivých útvarů, oddělení, (např. vedoucí nákupu, marketingu, kontroly jakosti, aj.). Jsou podřízeni top managementu a jejich řídicí působení má kratší časový dopad než u top managementu.

nejnižší (operativní) – tj. manageři na nejnižší úrovni řízení, např. mistři na dílně, vedoucí závodní jídelny... aj. Detailně znají svůj provoz a dokážou řešit každodenní problémy.

Toto dělení je vhodné u velkých firem, u malých firem střední úroveň často chybí.

2. Podle stylu řízení

- tato problematika souvisí s vedením pracovníků, rozlišujeme 3 typy řídicích pracovníků

Autokratický styl – je charakteristický pro vedoucího, který sám rozhoduje a přikazuje svým podřízeným bez ohledu na jejich návrhy a náměty. Autokrat detailně a systematicky kontroluje, zda byly přesně splněny jeho příkazy.

Vhodné v armádě, jinak ve firmě jen tehdy, pokud zaměstnanci nemají o práci zájem, nepřemýšlí, snaží se jí vyhnout, popř. tehdy pokud není čas se s kolektivem radit a je třeba rychle se rozhodnout.



evropský
sociální
fond v ČR



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Demokratický styl – vedoucí (demokrat) bere ohled na názory svých podřízených, o problémech diskutuje, konečné rozhodnutí však musí udělat sám a kontroluje jeho splnění. Tento styl je vhodný, pokud podřízení mají zájem o svou práci, o práci přemýšlí, snaží se ji zlepšit.

Liberální styl – liberální vedoucí již nepoužívá přímé řídicí příkazy. Tento styl je vhodný v organizacích, kde lidé mají vysokou vnitřní motivaci k práci. Úkolem vedoucího je zde vytvářet podmínky pro dobrou práci, organizovat týmovou spolupráci, směřovat podřízené k naplnění cílů organizace.

Managerské funkce

- jsou typické úlohy, které vedoucí pracovníci řeší v procesu své řídicí práce

Plánování – manager stanoví cíle a postupy, jak těchto cílů dosáhnout

Organizování – aby bylo cílů dosaženo, je třeba provést řadu činností, úkolů. Tzn. organizuje činnosti (kdo má co udělat) pro útvary, skupiny, jednotlivce..... a vzniká tzv. organizační struktura.

Výběr a rozmisťování pracovníků – manager vybírá a získává konkrétní pracovníky do své organizační struktury, aby plnili své role (úkoly). Součástí této role je i hodnocení.

Vedení lidí – ve firmě vznikají vztahy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce. Tyto vztahy je třeba usměrňovat.

Kontrola – hodnocení průběžné i konečné a vyvození závěrů

Tyto managerské funkce by měly být vykonávány v uvedené posloupnosti. Souběžně s uvedenými funkcemi manager vykonává ještě další, a to:

analýza problémů, rozhodování, koordinace při realizaci (implementace).

Plánování

- je proces stanovení cílů a cest jak cílů v daném čase dosáhnout.

postup tvorby plánu:

1. stanovení cíle
2. vymezení cesty jejich dosažení (stanovení variant)
3. jednu variantu zvolím – tj. plán

členění plánů (lze podle řady hledisek, ale nejčastěji z časového hlediska):

strategické (dlouhodobé) – top management
taktické (střednědobé) – management střední úrovně
operativní (krátkodobé) – management nejnižší úrovně

Organizování

- cílem organizování je zajistit dosažení stanovených cílů (plánováním)

proces organizování se skládá z těchto kroků:

1. *identifikace činností* (co všechno je třeba udělat).
2. *seskupení činností dle určitých kritérií* (např. všechny činnosti spojené s nákupem surovin do jedné skupiny, činnosti spojené s účetnictvím druhá skupina, činnosti spojené s výrobou další skupina....).
3. *stanovení rolí lidí* (kolik lidí bude kterou činnost vykonávat, např. útvar nákupu 3 lidé, z toho jeden bude nakupovat základní materiál, druhý pomocný materiál.....).

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Při seskupení činností podle různých kritérií nám vznikne tzv. **organizační struktura**, rozlišujeme:

neformální organizační struktura

- vzniká ve firmě spontánně a jsou tvořeny skupinkami lidí společných zájmů. I v neformální struktuře bývá vedoucí, většinou se jedná o charismatickou, autoritativní osobu, která je za vedoucího považována, ale nikdy nebyla vedoucím oficiálně jmenována.

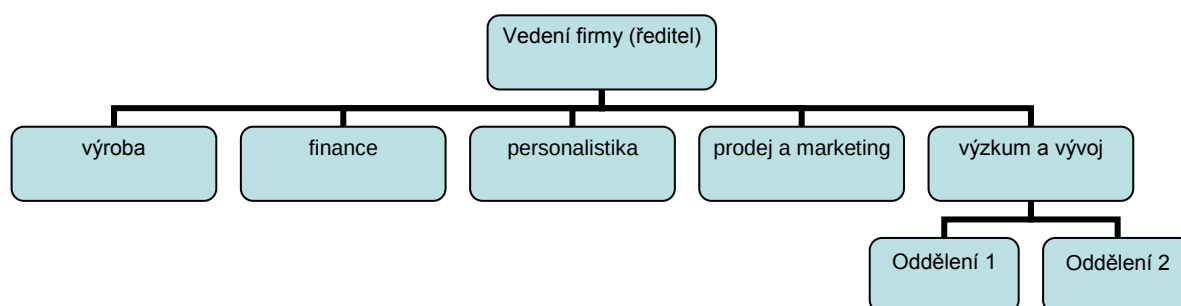
formální organizační struktura

- organizační struktura je přesně vymezena např. v organizačním řádu firmy, je zde přesně vymezeno hledisko nadřízenosti a podřízenosti, činnosti, odpovědnost a pravomoc jednotlivých vedoucích či útvarů.

Formální organizační struktury mohou být:

a) funkcionální

- činnosti řídí vedoucí (ředitel), který řídí vedoucí jednotlivých oddělení,
 - každý útvar vykonává svou funkci,
 - firma je rozčleněna na odborné úseky, dále se pak dělí na oddělení nebo odbory,
- V: efektivita práce, odborná specializace.

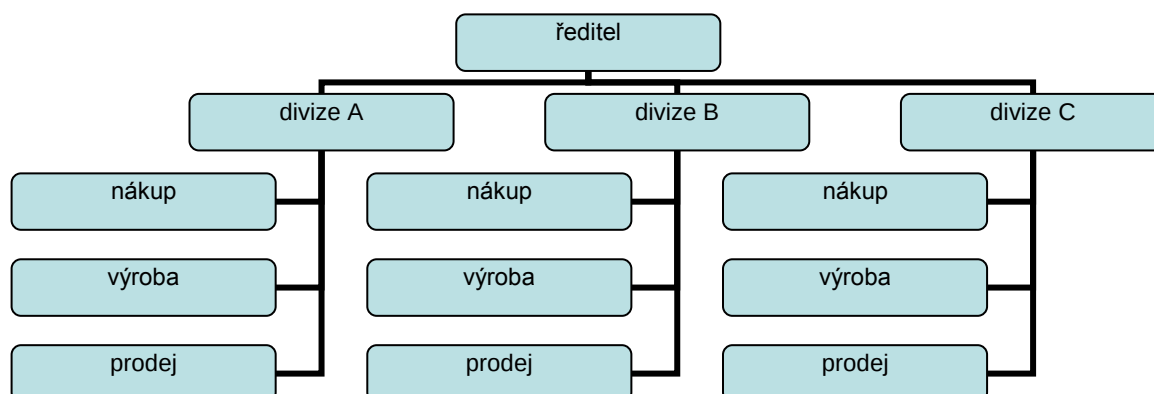


b) výrobová

- je zde jeden vedoucí (ředitel), v h. u velkých firem s rozmanitou činností,
- každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek vše – od marketingu, vývoj, zásobování, po prodej, atd.,
- každá divize sleduje výnosy, náklady, zisk, soupeří mezi sebou,

V: ucelené, komplexní řízení jedné divize,

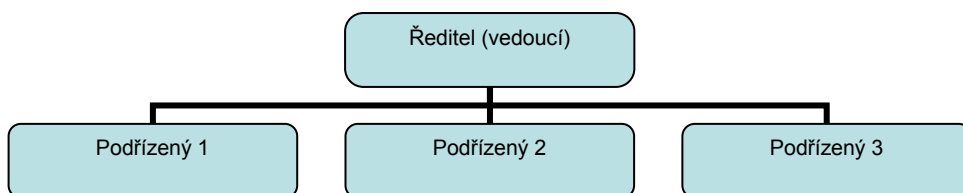
N: obtížné řízení celé firmy, nekoordinovaná prodejní politika firmy jako celku.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

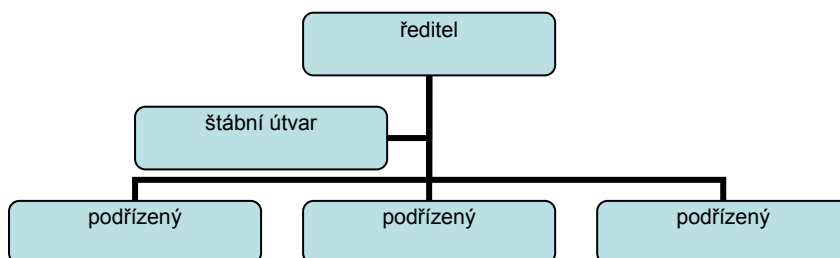
c) liniová

- je zde jen jeden vedoucí, každý pracovník se mu zodpovídá, je zde přesně vymezen vztah nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti.
- jedná se nejstarší typ organizační struktury,
- používá se např. v armádě.



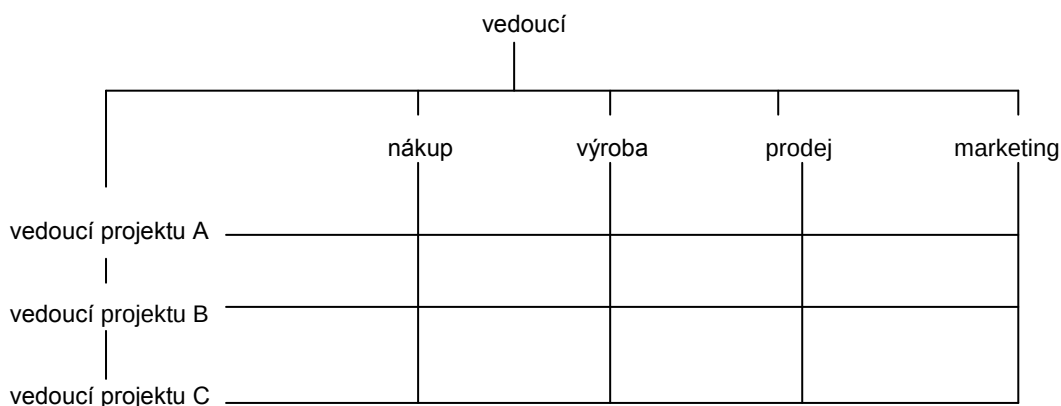
d) liniově štábní

- obdoba liniové struktury, rozdíl je v tom, že je tady navíc štábní útvar (tj. odborný útvar, např. právník, programátor, personalista, financování, ...), protože žádný vedoucí nemůže být vzdělaný ve všech oblastech.
- všichni pracovníci se zodpovídají jednomu podřízenému.



e) maticová

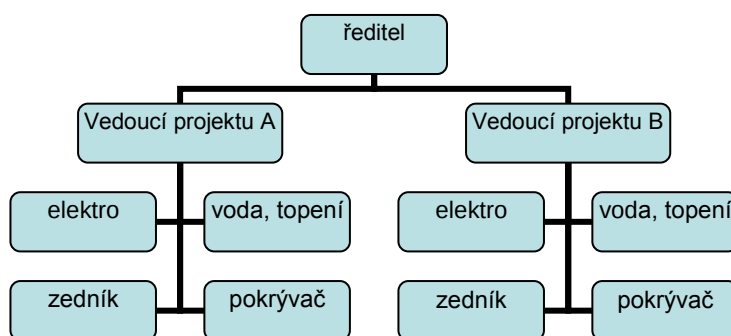
- řízení v této struktuře je velmi obtížné, protože jeden pracovník může být zároveň podřízený 2 a více vedoucím
- vh. pro větší projekty, kdy nelze využít žádnou z předchozích struktur
- podstatou je působení 2 typů vedoucích:
 - jedni odpovídají za splnění úkolu v čase a finančních limitech
 - druzí odpovídají za odbornou úroveň splnění projektu



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

f) projektová

- obdoba maticové, existuje vedoucí, který koordinuje činnost specializovaných útvarů a odpovídá za plánovaný průběh všech akcí projektu (př. stavba domů na klíč).



Faktory ovlivňující volbu organizační struktury

- velikost firmy,
- složitost výrobní technologie, strojní vybavení, náročnost na zásobování materiálem,
- teritoriální umístění (zda má firma pobočky či závody v jiných městech),
- počet pracovníků,
- vliv vědeckotechnické revoluce, aj.

Výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků

- manager se snaží vytvořenou organizační strukturu s přidělenými činnostmi obsadit vhodnými pracovníky.....tato disciplína je nazývána také **Řízení lidských zdrojů**

Jak získat vhodné pracovníky:

1. *definovat potřebu* – na základě toho, co daná pracovní pozice obnáší. Budeme se zde také rozhodovat, zda to místo pokryje pracovníkem z firmy nebo přijmeme někoho nového, popř. na tu činnost najmeme externí firmu, apod.
2. *realizace personálního zajištění* – samotný výběr.

Kvalifikace, rekvalifikace

- ne vždy je třeba na novou práci přijmout nového pracovníka, často stačí u stávajících zaměstnanců zvýšit nebo změnit kvalifikaci (tedy znalosti, dovednosti, vědomosti, které již využívá při práci)

způsoby zvyšování kvalifikace:

- kvalifikaci lze zvýšit v rámci pracovního procesu (tj. školení které je organizováno v rámci podniku, např. zaškolení mistrem k určité práci),
- kvalifikaci lze zvýšit školením mimopracovní proces (kurzy, stáže, odborná školení...).

rekvalifikace = změna stávající kvalifikace na jinou

Hodnocení pracovníků

- provádí se proto, aby se rozvíjela pracovní kariéra, motivovali se a spravedlivě se zaměstnanci odměňovali



evropský
sociální
fond v ČR



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- *hodnotí se*
 - plnění pracovních úkolů,
 - chování v pracovním procesu,
 - osobní a charakterové rysy.

- *hodnocení provádí*
 - vedoucí pracovníci,
 - personalisté,
 - externí pracovníci.

Odměňování

- na základě hodnocení se pracovníci odměňují či trestají

formy odměn:

1. hmotné odměny

přímé odměny – mzda, prémie, odměny, podíl na zisku (dochází ke zdanění, proto musíme uvažovat o čistém přínosu pro zaměstnance),

nepřímé odměny – příplatek na dovolenou, životní, důchodové pojištění, příspěvek na stravování, služby nebo zboží za výhodné ceny či zdarma.....

2. nehmotné odměny

volná pracovní doba, možnost odborného růstu, udělení prestižní ceny, veřejné ocenění před kolektivem

Vedoucí pracovník by se měl zajímat i o osobní zázemí pracovníka, podle toho pak volí formu a způsob odměn, aby se nemínuly účinkem.

Tresty

- nekvalitní či nepovedenou práci je třeba trestat, rozlišujeme:
 - ústní napomenutí
 - písemné napomenutí
 - finanční postih (odebrání prémie, osobního hodnocení, nenárokové složky mzdy)
 - výpověď.

Zásadou by mělo být, že systém odměn i trestů by měl být sdělen předem všem pracovníkům, měl by být jednoduchý a srozumitelný proto, aby minimalizoval osobní sympatie či antipatie vedoucího pracovníka k podřízeným.

Vedení lidí

- tj. správně pracovníky vést, aby pracovali kvalitně, kvantitně a plnili vytýčené cíle

Při vedení lidí pomáhá jedna klasická teorie: **Teorie X a Y**

Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný pracovník nemá své zaměstnání rád, je mu přítěží, chodí do něj jen z důvodu zajištění obživy, nemá žádné ambice. Vedoucí musí pracovníka stále popohánět, kontrolovat, „držet na krátkém vodítku“.

Proto se zde prosazuje direktivní, autokratické řízení, kdy vedoucí sám vše rozhodne a přikáže a od pracovníka očekává přesné splnění příkazu

Teorie Y vychází z opačných předpokladů: pracovník má přirozený sklon k práci, chce v práci najít svou seberealizaci, má sklon k odpovědnosti, aktivně se účastní na práci a řízení. Vedoucí je zde pouze rádce a koordinátor, předpokládá se demokratický až liberální styl řízení.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Teorie X a Y představují 2 protichůdné extrémy chování podřízených a jim odpovídající styly řízení vedoucího. V praxi je každý člověk jiný a je třeba ho poznat a potřebnou míru teorie X a Y uplatnit.

Motivace

Je součástí vedení lidí, pracovníky je zapotřebí vhodně motivovat, aby dobře plnili úkoly a vykonávali svou práci.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činností, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace integruje psychickou i fyzickou aktivitu člověka směrem k vytýčenému cíli.

Maslovova teorie potřeb

roztřídí je potřeby lidí do 5 úrovní:



Kontrola

- proces sledování a vyvození závěru zda bylo cílů dosaženo

odchylky od stanoveného cíle:

významné – je třeba na ně reagovat

nevýznamné – nevyžadují reakci

klasifikace kontrolního procesu (existuje celá řada), např.:

1. kontrola v předvýrobní etapě, ve výrobě, po výrobě,
2. vrcholové kontrolní procesy (kontrolu provádí top MG),
operativní kontrolní procesy (kontrola prováděna na nižších úrovních řízení),
3. kontrola pravidelná a nepravidelná ,
4. kontrola vnější (je uskutečňována odběrateli, dodavateli, konkurencí) a vnitřní (ředitel, vedoucí...),
5. preventivní, průběžná a následná kontrola, aj.

fáze kontrolního procesu:

1. stanovení cíle kontroly (proč kontrolujeme, co nás k tomu vede...),
2. stanovení kontrolních kritérií (stanovení, jak to má správně vypadat),
3. rozbor kontroly a porovnání se skutečností (např. odpovídá počet ks na skladě i počtu ks v účetní či skladové evidenci?),
4. vyhodnocení odchylek,
5. realizace závěrů (Chybí mi něco skladě? Kdo je za to odpovědný? Kdo ponese vinu?).



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovní list 1:

1. Je rozdíl mezi pojmem manager a podnikatel?.....
.....
2. Musí být manager a podnikatel jedna osoba?.....
.....
3. Na konkrétní firmě se pokuste rozdělit management do úrovní řízení a zkuste vytipovat konkrétní činnosti, které manažeři vykonávají:
.....
.....
.....
.....
4. Jakým způsobem se ambiciózní pracovník má možnost stát středním či vyšším managerem?
.....
5. Vyhledejte na Internetu pojem „první Parkinsonův zákon“:
.....
6. Uveďte, který styl řízení vyhovuje Vám a proč:
.....
7. Jaké znáte manažerské funkce:
.....
8. Záleží u manažerských funkcí na pořadí?
.....
9. Jaký je časový horizont pro plánování ve firmě?
.....
10. Co zahrnuje funkce plánování?
.....
11. Co zahrnuje funkce organizování?
.....



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovní list 2:

1. Které další faktory ovlivňují volbu organizační struktury ve firmě?
2. Co je cílem managerské funkce organizování?
3. Zkuste popsat, jak bude vypadat pracovní kariéra manažera
4. Jak systém odměňování ve firmě souvisí s motivací pracovníků?
5. Pokuste se najít jiné formy odměn, než jsou v textu uvedeny
6. Přiřadte konkrétní firmu či zaměření firmy ke každému typu organizační struktury:
 - Neformální organizační struktura
 - Funkcionální
 - Výrobní
 - Liniová
 - Liniově-štabní
 - Maticová
 - Projektová
7. Uveďte konkrétní příklady zvyšování kvalifikace pracovníka:
8. Uveďte konkrétní příklady rekvalifikace pracovníka:
9. Jaké zásady by měly být uplatňovány při odměňování a trestání pracovníků:
10. Vysvětlete pojem motivace pracovníka



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pracovní list 3:

1. Vysvětlíte pojem lidské potřeby:
2. Které lidské potřeby řadíme mezi základní fyziologické:
3. Které lidské potřeby řadíme mezi potřeby bezpečí:
4. Které lidské potřeby řadíme mezi potřeby sociální:
5. Které lidské potřeby řadíme mezi potřeby sociální:
6. Které lidské potřeby řadíme mezi potřeby seberealizace:
7. Charakterizujte a uveďte příklady autokratického stylu řízení manažera
8. Charakterizujte a uveďte příklady demokratického stylu řízení manažera
9. Charakterizujte a uveďte příklady liberálního stylu řízení manažera
10. Uveďte, o jaké plánování se jedná a která úroveň managementu jej bude provádět:
 - Nákup materiálu na sklad
 - Vize podniku
 - Údržba strojů
 - Výrobní sortiment
 - Nákup nového software
 - Zajištění zakázky pro firmu
 - Změna organizační struktury



evropský
sociální
fond v ČR



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Test:

1. Mezi fyziologické potřeby člověka patří:
 - a) dovolená
 - b) jídlo, pití
 - c) návštěva kina, divadla
2. Uspokojení z práce patří mezi:
 - a) potřeby uznání
 - b) potřeby bezpečí
 - c) potřeby sociální
3. Mezi zásady motivace nepatří:
 - a) vázat odměnu na konkrétní výsledek
 - b) spravedlnost, nestrannost, přiměřenost
 - c) chválit i kritizovat před kolektivem
4. Který z faktorů neovlivňuje volbu organizační struktury:
 - a) stabilita podnikatelského okolí
 - b) vztahy mezi spolupracovníky
 - c) náročnost na materiálové zásobování
5. Organizační struktura ve firmě je:
 - a) daná a neměnná
 - b) mění se podle potřeb firmy
 - c) mění se podle potřeb pracovníků
6. Hodnocení pracovníků slouží k:
 - a) lepšímu využití profesní kvalifikace zaměstnance, k rozvoji jejich kariéry
 - b) výměně informací mezi spolupracovníky
 - c) ke kontrole produktivity práce
7. Liberální styl je vhodný v organizacích kde:
 - a) pracují tvůrčí pracovníci s vysokou motivací k práci
 - b) pracovníci o práci nepřemýšlí, pouze plní úkoly nadřazeného
 - c) podřízení nemají zájem o práci
8. Tzv. popis práce či popis funkčních míst slouží k:
 - a) tomu, aby podřízený věděl, jakou práci má vykonávat
 - b) tomu, aby spolupracovník věděl co nemá vykonávat
 - c) tomu, aby podřízený věděl, jakou práci nemá vykonávat
9. Rozlišujeme tyto styly řízení lidí:
 - a) liberální, byrokratický, hierarchický
 - b) autokratický, demokratický, byrokratický
 - c) demokratický, autokratický, liberální
10. Kontrolní proces je:
 - a) procesem k vytváření společností s uměním inovovat
 - b) procesem k hledání identity podniku
 - c) nezbytným článkem řízení v podniku k vyhodnocení odchylek a přijetí opatření