

12. Management

Jedná se o činnost, která slouží k usměrňování všech podnikových činností tak, aby byla zajištěna jejich funkčnost, a aby bylo dosaženo cílů podniku. Je to proces rozhodování, plánování, organizování, vedení a motivování lidí kontroly a komunikace, které vedou k dosažení cílů podniku. Provádějí ho vedoucí pracovníci – manažeři. Pro vykonávání manažerské funkce jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti, které zřetelně oddělují manažera od ostatních odborníků. Úlohou manažera je především umění využít odborníků na dosažení vytýčených cílů.

Vznik profese manažera a jeho postavení v řídicí hierarchii:

V malém soukromém podniku je vlastník jediným zaměstnancem, role zaměstnance, manažera i vlastníka splývá, se zvětšováním podniku se tyto tři role osamostatňovaly a až u velkých společností došlo k jednoznačnému oddělení vzniku samostatné funkce manažera, kterého si najímá vlastník, aby pro něj vedl podnik. Stoupající složitost podniku vede k diferenciaci manažerů do tří úrovní:

- nejvyšší management (top management)
 - nejlépe placení, nejdůležitější pro firmu, záleží na nich úspěchy firmy
 - koncepční řízení, strategické plány
 - ředitel, náměstek, prezident, viceprezident
- střední management
 - jsou podřízeni top managementu, početnější
 - koncepční a operativní řízení, taktické plány
 - vedoucí oddělení, ředitel pobočky
- nejnižší management
 - nejpočetnější
 - operativní řízení, operativní plány
 - vedoucí v kantýně, mistr ve výrobě

Manažer v procesu řízení

Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost:

- vrozené předpoklady – temperament, inteligence, schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy, sociální schopnosti
- získané – ekonomická teorie, teorie podnikání, metody řízení, sociálně psychologické znalosti, dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroje sociální moci manažera

- poziční moc – z titulu vedoucí pozice
- expertní moc – dobrý odborník
- informační moc – má informace, které ostatní nemají
- referenční moc – zaměstnanci se manažera váží, snaží se ho napodobovat
- odměňovací moc – pochvala, prémie
- donucovací moc – pokuta, napomenutí, výpověď

Dobrý manažer kombinuje moci s výjimkou donucovací moci. Musí umět spojit osobní cíle jedinců s cíli organizace.

Dovednosti potřebné pro efektivní výkon manažerské činnosti:

- koncepční dovednosti
- interaktivní (sociální) dovednosti, umění jednat s lidmi
- technické dovednosti – znalost technologie

Styly řízení:

- autokratický – rozhoduje o všem sám, nepřihlíží k názorům svých podřízených, přikazuje, co mají dělat, vhodný styl řízení pouze u některých profesí (armáda, policie, hasiči, nemotivovaní zaměstnanci)
- demokratický – spolupracuje s podřízenými, jejich názory mohou ovlivnit jeho rozhodnutí, diskutuje, ale nakonec sám rozhodne
- liberální – nic nenařizuje, pouze zajišťuje podmínky (výzkumné ústavy)

Manažerské funkce (sekvenční):

Plánování - proces, ve kterém manažer formuluje cíle a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Tvorba cílů je zejména záležitostí dialogu vrcholového vedení s představiteli nižších úrovní tak, aby se odstranily případné disproporce nebo rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění. Podnikové cíle – obecné (maximalizace zisku, maximalizace ekonomického růstu podniku, vysoká kvalita služeb) a specifické (minimalizace ztrát, zisk z jedné konkrétní akce, maximalizace vlastního kapitálu, cíle inovační).

Z časového hlediska rozlišujeme plány

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

Organizování – vymezení, stanovení a zajištění činností, vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů pomocí specializace a nezbytné koordinace prací a lidí, vymezení pravomoci a zodpovědnosti.

Proces organizování:

- identifikace činností – co je třeba udělat
- seskupení činností podle určitých kritérií a přiřazení konkrétnímu organizačnímu útvaru firmy
- stanovení a přiřazení rolí lidí – kolik lidí a s jakými úkoly bude zajišťovat práci organizačního útvaru

Organizační struktury:

- podle druhu sdružovaných činností
 - funkcionální
 - výrobová
- podle rozhodovací pravomoci
 - liniová – princip jediného vedoucího
 - štábní – vedoucí má k dispozici odborné štáby bez rozhodovacích pravomocí

Personální zajištění – umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky je v managementu považováno za velmi důležitý faktor úspěchu. Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje. Někdy se v managementu vyčleňuje personální zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto dílčích činností:

- plánování, získávání vhodných pracovníků
- zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků
- hodnocení pracovníků a jejich odměňování

Vedení lidí – zpravidla tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat (vnější podnět) a motivovat (vnitřní pohnutka - Maslow) své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů.

Při vedení lidí lze pozorovat dva přístupy k této problematice

- teorie X - zdůrazňuje se význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn
- teorie Y - zdůrazňuje se hlavně nepřímá motivace. Snaží se vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle.

Kontrola – proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací.

Fáze kontrolního procesu:

- získávání a výběr informací
- ověření správnosti výchozích informací
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů
- návrhy na opatření
- zpětná vazba, tedy kontrola realizace navrhovaných opatření

Všemi sekvenčními funkcemi prostupují funkce průběžné: analyzování problému, rozhodování, realizace