

Management

Management – pojem

- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.
- Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí (je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných)
- Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak nejlépe dosáhnout cílů organizace.
- Management je proces plánování, organizování, personálního zajištění vedení a kontroly organizování činností zaměřených na dosažení cílů podniku.
- Management je systém principů, metod, technik a postupů užívaných při řízení institucí ve spojení s vědou a uměním řídit.
- **Management zahrnuje:**
 - Specifickou funkci při řízení podniku
 - Určitý způsob vedení lidí
 - Odbornou disciplínu a obor studia
 - Interdisciplinární charakter
- **Funkce managementu:**
 - Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení podniků, proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové
 - **Obecné cíle managementu (manažerů):**
 - Tvorba hodnot pro společnost - zákazníky
 - Dosahování vysoké produktivity
 - Úspěch na trhu - udržení si zákazníků, dosahování trvalé prosperity
 - Tvorba zisku, nadhodnoty (přidané hodnoty produkce)
 - **Základní (řídící) funkce:**
 - Plánování
 - Organizování
 - Řízení
 - Kontrola

Funkce manažera

- Profese nebo profesionální řídící pracovník (vedoucí pracovník) na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosahování vytýčených cílů jemu svěřených organizačních jednotek.
- Úspěšnost organizace je z velké části závislá na osobě manažera, na jeho vrozených a získaných předpokladech.
- Manažer je profese na určitém stupni podnikové hierarchie, který zodpovídá za dosažení vytýčených cílů.
- **Vlastnosti manažera:**
 - **Vrozené**
 - Chtít řídit
 - Chtít mít moc
 - Schopnost empatie
 - Představivost, tvořivost
 - Temperament
 - **Získané**
 - Ekonomické znalosti
 - Podnikatelské znalosti
 - Sociálně – psychologické znalost
 - Zvládání mezilidských vztahů
 - Efektivnější komunikace
 - Lepší plánování

- **Úrovně řízení (postavení manažerů v organizaci)**

1. **Top management**

- Vrcholoví manažeři
- Strategické řízení

2. **Střední management**

- Taktické řízení

3. **Manažeři první linie**

- Operativní řízení
- Supervizory management

- **Manažeři první linie**

- Bezprostřední vedoucí zaměstnanci. Jsou přímo nad výkonnými pracovníky (dělníky).
- Jsou zodpovědní za rozdělování a kontrolu plnění práce, získávají informace od zaměstnanců a plní tak úlohu ve zpětné vazbě, přicházejí s náměty pro manažery středního stupně.
- Patří sem vedoucí čety, mistři, vedoucí dílen atd.

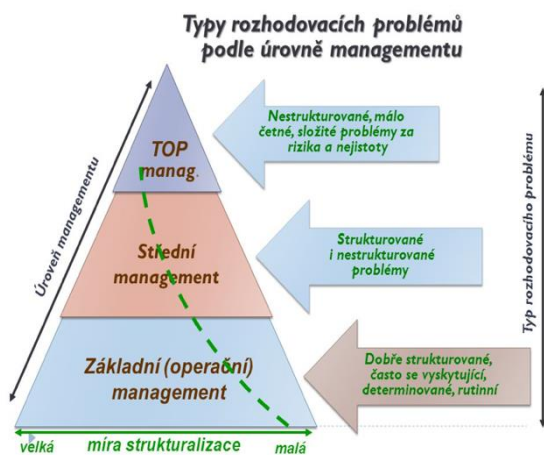
- **Střední manažeři**

- Početná skupina řídicích pracovníků (zejména u větších podniků). Podstatnou částí jejich činnosti je získání a poskytování informací
- Patří sem manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů (výroba, ekonomické oddělení, exportní oddělení, atd.)

- **Vrcholoví manažeři (TOP)**

- Mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku.
- Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti podniku
- Vytváření hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku.

- **Rozhodovací problémy dle stupně managementu**



- **Styly řízení**

- **Manažeři při jednání uplatňují určitý styl řízení, který závisí na osobnosti manažera, jeho zkušenostech, postojích a okolnostech.**
- **Autokratický** (autokratický) - je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném dodržování. Vedoucí se minimálně radí s podřízenými, dává přednost formálnímu postupu
- **Demokratický** (partnerský) - vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí
- **Liberální** - vedoucí činnost podřízených ovlivňuje minimálně, řadu rozhodnutí ponechává na podřízených, snaží se vyhýbat nepopulárním zásahům, jako je např. kritika
- **Byrokratický** - vedoucí pracovník opírá svou autoritu o směrnice, nařízení shora, které ukládá podřízeným a sleduje jejich dodržování. Svou autoritu opírá o autoritu nadřízených.



- Manažerské role

- Henry Mintzberg přišel v roce 1973 ve své knize „The Nature of Managerial Work“ s konceptem **manažerských rolí**. Jeho pojetí se značně podobá sociálně-psychologickému pojetí role.
- Mintzberg definoval **manažerské role** na základě zobecnění svých pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků v průběhu jejich normálního pracovního dne.
- Interpersonální
 - Reprezentant
 - Vůdce/lídr
 - Spojovací článek
- Informační
 - Sběrač podnětů (monitor)
 - Šířitel podnětů (rozsévač)
 - Mluvčí
- Rozhodovací
 - Podnikatel/tvůrce změn
 - Řešitel poruch
 - Přidělovatel zdrojů
 - Vyjednávač

Manažerské funkce

- Rozhodování (Plánování)
- Koordinování (Organizování)
- Regulování (Výběr a rozmisťování pracovníků)
- Vedení lidí, motivování
- Komunikování (Kontrola)

Rozhodování (plánování)

- Rozhodovací proces - vybrání jedné varianty (nebo několika) ze seznamu v dané situaci potenciálně realizovaných variant
- Zpravidla se požaduje, aby rozhodnutí vedlo k optimální variantě.
- Nejobtížnější je ovšem stanovit, co je v danou chvíli skutečně optimálním řešením
- **Rozhodovací proces:**
 - Formulace rozhodovacího problému a stanovení cílů
 - Popis a analýza výchozí rozhodovací situace
 - Volba kritérií rozhodování
 - Tvorba souboru variant, vedoucích k dosažení stanovených cílů (řešící daný problém)
 - Stanovení důsledků volby variant při různých možných změnách vnějších podmínek
 - Zhodnocení důsledků variant rozhodování, vzhledem k souboru kritérií
 - Výběr varianty k realizaci
 - **Prvky rozhodovacího procesu:**
 - **Cíl** - určitý budoucí stav systému, kterého se má dosáhnout
 - **Subjekt rozhodování** - rozhodovatel
 - Jednotlivec = individuální rozhodování
 - Skupina lidí = kolektivní rozhodování
 - **Objekt rozhodování** - část objektivní reality, v rámci které byl formulován problém, stanoven cíl, jeho řešení a jíž se rozhodování týká.
 - **Kritéria rozhodování** - hlediska zvolená rozhodovatelem, podle kterých se posuzuje výhodnost variant:
 - ◆ Typ výnos - čím větší hodnota kritéria, tím lépe (výkon, zisk, životnost,...)

- ◆ Typ náklad - čím nižší hodnota kritéria, tím lépe (např. ztráty, provozní náklady)

- **Rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty:**

- **Za jistoty** - jsou k dispozici úplné informace, víme, jaký stav nastane, známe důsledky variant
- **Za rizika** – jsou známy budoucí možné situace, které mohou nastat a tím i důsledky variant, a současně je známa pravděpodobnost těchto stavů
- **Za nejistoty** - nejsou rozhodovateli známy ani pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa

Koordinování (organizování)

- Zabezpečuje soulad (věcný, časový i prostorový) mezi jednotlivými cíli podniku, útvary, činnostmi a funkcemi.
- Realizuje se ve všech funkcích řízení
- Koordinace se provádí zejména prostřednictvím porad a přímého osobního styku, v souladu s vnitřními (ale i vnějšími) předpisy podniku.

Regulování (výběr a rozmisťování pracovníků)

- Regulování představuje usměrňování, působení (informační, mocenské), jímž manažer působí na podřízené, cílem vyvolat žádoucí chování za účelem dosahování vytýčených cílů (úkolů).
- Nezbytná zpětná vazba – bez ní by manažer nevěděl, kde případné odchylky vznikají a kde je regulační zásah nutný.
- Součást operativního řízení.

Vedení lidí

- Proces ovlivňování, usměrňování, stimulování výkonů pracovníků (jejich motivování) za účelem plnění stanovených cílů (úkolů).
- **Vedení lidí spočívá v:**
 - uplatnění vhodného stylu vedení (autokratický, byrokratický, liberální, demokratický),
 - vhodném účinném ukládání úloh pracovníkům (delegování),
 - kontrole pracovníků,
 - motivování pracovníků,
 - efektivní způsob komunikace s pracovníky
- Vedení lidí je uskutečňováno prostřednictvím činností a **nástrojů přímého působení** (ukládání úloh, příkazů, přímého dohledu) a **nepřímého působení** (hmotné i nehmotné motivace/stimulace)
- **Zásady vedení lidí:**
 - Důvěra vedoucího ve schopnosti pracovníků
 - Přístupnost vedoucího k pracovním problémům pracovníků, jejich společné řešení
 - Stručné a srozumitelné úkoly, příkazy, rozhodnutí
 - Vedoucí má být rozvážný, klidný při řešení problémů, nepodléhat emocím, panice
 - Vedoucí je spolupracovník, ne přítel
 - Vedoucí musí dbát na aktuální kariéru pracovníka (adekvátní úkoly)
 - Vhodná, účelná kontrola
- Delegování:
 - Přenesení plnění úkolů z nadřízených na podřízené.
 - Přenesení pravomocí a zodpovědnosti na pracovníka nebo organizační jednotku, kteří dosud neměli oprávnění k dané činnosti.
 - Pozitiva
 - Více času na důležité věci, efektivnější práce, prostor pro nové nápady, růst pracovníků, jejich motivace, snazší hodnocení pracovníků, ověřování si jejich schopností, vyhnutí se stagnaci, zvýšení podílů na rozhodování.

- **Negativa:**
 - Ego nadřazeného, nedůvěra ve schopnosti pracovníků (já si to udělám nejlépe), obava z neoblíbenosti, nároky detailního definování úkolu, neochota akceptovat kroky podřazeného
- **Motivace X stimulace**
 - **Motivace** = vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Motiv aktivizuje člověka tak dlouho, dokud nedojde k jeho naplnění. Zahrnuje pojmy jako je očekávání, touha, přání, chtění, snažení, zájem, cíl.
 - Může být pozitivní i negativní
 - **Stimulace** = soubor vnějších pobídek a podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Stimulace má podnítit nebo utlumit.
 - **Stimuly = motivační podněty = benefity**
 - ◆ **Materiální** - peníze, hmotné odměny, pracovní postup s vyšší odměnou
 - ◆ **Nehmotné** - zlepšení pozice, zvýšení práv, prestiže
 - ◆ **Zlepšující fyzické pracovní podmínky** - umístění pracoviště, vybavení pracoviště, pracovní doba
 - ◆ **Duševní** – uspokojení z dobré práce, čest tovární znače, příslušnost k dobrému pracovnímu kolektivu

Komunikování (kontrola)

- Proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Jedná se o průběžnou funkci řízení, která je úzce spjata s funkcí informačního zabezpečení
- Komunikování je součástí všech funkcí řízení a všech stupních řízení
- 70 % stavu bdělosti věnují lidé komunikaci - psaní, čtení, rozhovorům, poslouchání
- **Komunikační proces:**



- **Komunikační šum:**
 - Porucha v komunikaci
 - Snižuje srozumitelnost přenášených informací
 - V případě, že příjemce neporozumí sdělované informaci
 - Může být způsoben:
 - Technickými nedostatky
 - Člověkem
 - Okolí
- **Formy komunikace:**
 - **Ústní (verbální) komunikace**
 - Osobní, individuální rozhovor
 - Telefonický rozhovor
 - Porady - formální, neformální, účelové, řešitelské, informační
 - Konference, prezentace
 - Konzultace atd.
 - **Neverbální komunikace - řeč těla**
 - Posílí nebo oslabí význam řečeného slova
 - Intonace, intenzita a rychlost
 - Dotyk, postoj
 - Gestikulace rukou, pohyby nohou, celého těla
 - Výraz tváře, pohledy
 - Oblékání

- **Formální** = oficiální - vyplývá z organizační struktury
 - **Vertikální** (mezi vedoucími a podřízenými)
 - ◆ Směrem dolů (příkazy, směrnice)
 - ◆ Směrem nahoru (hlášení od podřízených)
 - **Horizontální** (mezi útvary, informace napomáhají koordinaci, společnému řešení problémů)
 - **Diagonální** - mezi útvary
- **Neformální** = neoficiální - důsledkem neformální organizační struktury, nemá předem určená pravidla. Je způsob, jak rozšiřovat informace, které nelze přenášet pomocí oficiálních kanálů

- **Komunikační prostředí:**

- **Komunikační síť** - vytvářena jednotlivými účastníky a spojením těchto účastníků. Počtem osob v síti (týmu), narůstá počet komunikačních kanálů
- **Komunikační kanály** - umožňují efektivní distribuci a sdílení informací
- **Komunikační média** - jsou nositeli informací (písemné, ústní, audio-video, datové forma, apod.)
- **Komunikační příležitosti** - některé informace jsou vyměňovány nebo distribuovány v okamžiku jejich potřeby nebo vzniku, jiné jsou předávány a sdíleny v dívkách a jsou pro ně svolávána jednání s různým zaměřením