

Základy managementu

Ing. Eva Karpissová

ESF MU

Katedra podnikového hospodářství

Management

1. Vymezení managementu
2. Funkce managementu
 - Plánování
 - Organizování
 - Vedení lidí
 - Kontrola

Vymezení managementu

Řízení - vztah mezi prvkem (skupinou prvků), který řídí - řídícím subjektem a prvkem (skupinou prvků), který je řízen - řízeným objektem.

- **Management** je specifickým druhem řízení – **řízení v organizacích**
- **Organizace** - uměle vytvořený společenský systém, který slouží pro dosahování určitých cílů.
- pojem vychází z lat. pojmu „manus“ (ruka) → v angličtině výraz „manage“ (vést, řídit, spravovat, ovládat) → „management“ (řízení, vedení, správa).

Vymezení managementu

Existuje velké množství definic - autoři si všímají různých stránek managementu:

„Management je ...

- ...souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“
- ...proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“
- ...proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“

Vymezení managementu

Management jako...

- Specifická aktivita – řízení organizace
- Skupina výkonných řídicích pracovníků
- Vědní disciplína – neposkytuje exaktní nezvratná fakta - doporučení managementu se mění v závislosti na proměnlivosti doby a podnikatelského prostředí.

Vymezení managementu

ÚROVNĚ MANAGEMENTU

1. Manažeři první linie
2. Střední management

Úkoly středního a prvoliniového managementu:

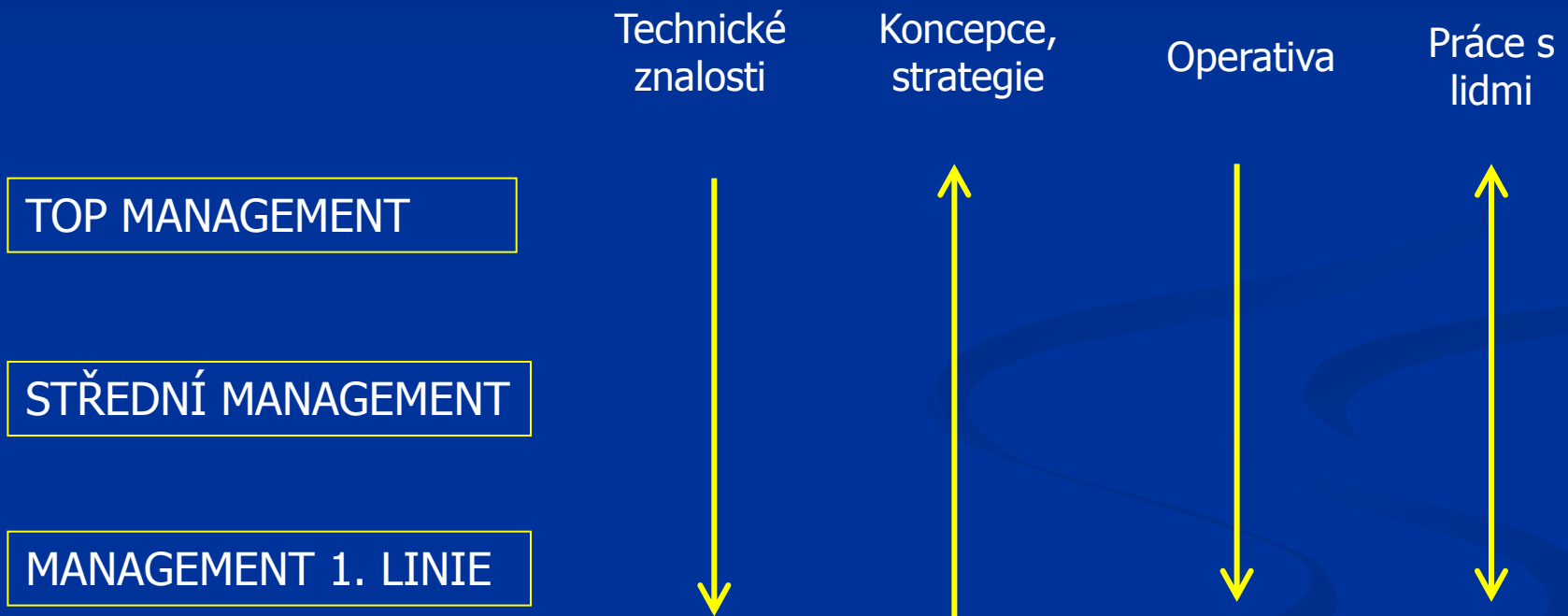
Komunikace mezi vedením a provozními pracovníky, organizace práce, vedení podřízených – motivace, usměrňování, zlepšovací aktivity, sledování dodržování norem apod.

3. Vrcholový management (top management)



Vymezení managementu

Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Funkce managementu

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení lidí
4. Kontrola

1. Plánování

Plánování – aktivita zaměřená do budoucna, stanovující čeho má být dosaženo a jakými cestami.

Plán – výstup procesu plánování.

- vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů

Klíčové otázky všech plánů

1. Kde jsme nyní?
2. Kam jdeme?
3. Jak se tam chceme dostat?

1. Plánování

Dle úrovně rozhodovacího procesu

1. **Strategický plán** – řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby dosahování vytyčených cílů.
2. **Operativní plány** - detailnější úroveň plánů
Zaměřuje se na bezproblémové fungování každodenních procesů ve firmě.

1. Plánování

Funkční členění:

Marketingové plány, výrobní plány, plán prodeje, plán nákupu, plán lidských zdrojů, organizační plány, finanční plány, plány řízení kvality, plány výzkumu a vývoje,...

Časové hledisko:

- Krátkodobé plány
- Střednědobé plány
- Dlouhodobé plány

2. Organizování

Organizování

- vytváření struktury systému - definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky.
- aktivita, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich činnosti, koordinaci, kontrolu tak, aby maximálně dosahovaly stanovených cílů organizace.
- Výsledkem organizování je organizace.
- **Organizace** – vnitřně formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, stanovení trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností.

2. Organizování

Stupeň organizovanosti

- vztah mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího.

Stupeň organizovanosti může být:

- a. nepřiměřeně nízký
- b. nepřiměřeně vysoký

-> Organizace by měla vždy hledat optimální stupeň organizovanosti.

2. Organizování

Delegování

- přenesení přesně vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu nebo útvar.

Jak optimálně rozložit kompetence na jednotlivé úrovně?

Centralizace

- vykonávání moci, řízení a kontroly vychází z jednoho centra;
- přenášení kompetencí (přiznání pravomocí, ale i odpovědností) na vyšší úroveň.

Decentralizace

- přenos kompetencí na nižší úroveň.

2. Organizování

Organizační struktura – „kostra“ organizace, která by měla být vystavěna tak, aby napomáhala plnit podnikové cíle.

dvě základní skupiny typů organizačních struktur:

Pevné organizační struktury:

- liniová organizační struktura
- liniově-štábní organizační struktura

Pružné (projektové) organizační struktury

3. Vedení lidí

- Vedení je součástí řízení.
- Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se snažili dosáhnout stanovených cílů.
- Je to lidský faktor, který dává skupinu dohromady a orientuje ji na cíl.

3. Vedení lidí

Teorie X a Y

Douglas McGregor

Předpoklady teorie X:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí. Pracuje pouze pro zajištění obživy.
- Nechuť k práci nezlomí ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy člověka nepřimějí, aby se snažil.
- Je zapotřebí hrozba trestu.
- S pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní vztahy.
- Člověk chce být veden, nechce přebírat odpovědnost, má málo ctižádosti, nechce podstupovat riziko, nemá ambice.

Předpoklady teorie Y:

- Člověk má k práci přirozený sklon a práce ho těší.
- Práce je prostředkem uplatnění znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost je místem seberealizace.
- Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění.
- Je ochoten se podřídit sebekázi a sebekontrolě.
- Člověk vyhledává odpovědnost. Má přirozenou ctižádost a ambice.

3. Vedení lidí

1. Autokratický styl vedení

- vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů.
- disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování.
- očekávání odměn i hrozba trestů

2. Participativní styl vedení

- vedoucí formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků.
- Relativně širěji vymezená autonomie pracovníků
- Motivace - odměny a aktivní spoluúčast na přípravě rozhodnutí.

3. Liberální styl vedení

- relativně vysoká autonomie spolupracovníků

3. Vedení lidí

Motivace

Abraham Maslow – **Teorie hierarchie potřeb**

- Lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin:



3. Vedení lidí

Motivace

- Všechny uvedené potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.
- Možné oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb:

KATEGORIE POTŘEB	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce, Prostor pro tvořivost, Motivace k vyšším cílům
Uznání a ocenění	Uznání dobrého výkonu, Pověření významnými pracovními aktivitami, Respekt budící název práce, Pověřování odpovědností
Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci, Stabilita pracovní skupiny, Povzbuzování spolupráce
Jistota a bezpečí	Jistota zaměstnání, Bezpečná práce, Zaměstnanecké výhody
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměna, Pohodlné pracovní podmínky, Teplo, světlo, prostor, klimatizace

3. Vedení lidí

Motivace

Motivační nástroje

1. ocenění práce
2. podmínky práce
3. práce samotná



3. Vedení lidí

Motivace

OCENĚNÍ PRÁCE

1. plat – základní motiv práce v zaměstnání.
2. nepeněžní odměny
Zaměstnanecké výhody - jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace.
3. morální ocenění

Odměňování odrážející výkon

- peníze ovlivňují úsilí i stálost výkonu.
- Má-li systém odměňování motivovat, pak musí být **dobry výkon navázán na vyšší odměnu.**

3. Vedení lidí

Motivace

PODMÍNKY PRÁCE

- materiální podmínky
- společenské podmínky - mezilidské vztahy.

Zaměstnanecké výhody - jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace.

3. Vedení lidí

Motivace

PRÁCE

Motivační význam práce a pracovních podmínek vzrůstá.

Velký motivační náboj má práce:

- která baví,
- práce, u níž je přesvědčení o její užitečnosti či dokonce o morální povinnosti ji vykonávat.
- složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek.

4. Kontrola

- všechny aktivity, pomocí nichž manažeři zjišťují, jestli dosahované výsledky organizace odpovídají plánovaným výsledkům - neustálé porovnávání stavu žádoucího se stavem skutečným.

Kontrolní proces

1. Stanovení cílů a kritérií
2. Zjištění faktů
3. Kritické zhodnocení faktů
4. Převod získaných poznatků do praxe

Organizace podléhá kontrole:

- Vnitřní
- Vnější

Literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno : Computer Press a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.