

# PODNIKOVÁ EKONOMIKA

## ZÁKLADY MANAGEMENTU, MANAŽERSKÉ FUNKCE

Ing. Eva Štěpánková  
ESF MU  
Katedra podnikového hospodářství  
62740@mail.muni.cz



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# OBSAH

## Vymezení managementu

- Management, manažer
- Úrovně managementu
- Prostředí managementu

## Funkce managementu

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VYMEZENÍ MANAGEMENTU

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

Řízení probíhá v systémech biologických, technických, sociálních,...

- **Management** je specifickým druhem řízení – **řízení v organizacích**
- **Organizace** - uměle vytvořený společenský systém, který slouží pro dosahování určitých cílů.

**Management je proces využívání zdrojů k dosahování specifických cílů organizace prostřednictvím funkcí plánování, organizování, řízení a vedení lidí a kontroly (DuBrin, 2006).**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# 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 (Veber, 2005).“
- ...proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).“
- ...proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz, Weihrich, 1993).“



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VYMEZENÍ MANAGEMENTU

Kdo je to manažer?

Manažer je osoba odpovědná za pracovní výkon jiných lidí.

Dle P.F.Druckera:

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, týmy, oddělení). Zpravidla se významně podílí na tvorbě i plnění těchto cílů.

- Vlastník – manažer – zaměstnanec



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# 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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VYMEZENÍ MANAGEMENTU

## ÚROVNĚ MANAGEMENTU

1. Manažeři první linie
2. Střední management
3. Vrcholový management (top management)



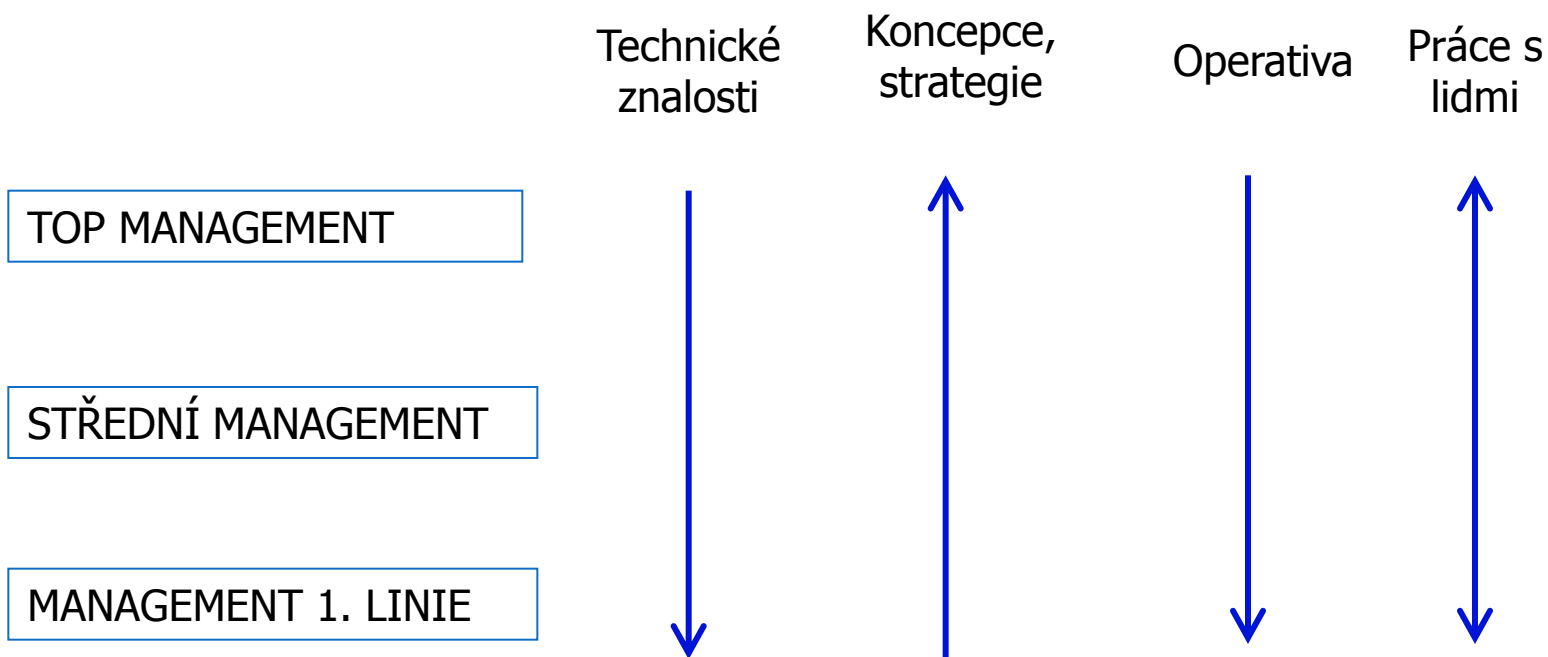
EVROPSKÁ UNIE



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VYMEZENÍ MANAGEMENTU

Manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

## 1. Vnitřní podmínky – Interní prostředí

Silné a slabé stránky organizace. Podnik má možnost je ovlivnit, aktivně na ně působit.

- Tvrdé prvky – hmotné, hmatatelné veličiny.
- Měkké prvky – nehmotné, neviditelné prvky organizace.

## 2. Vnější podmínky – Externí prostředí organizace

Příležitosti a hrozby okolí. Faktory, které na organizaci působí, aniž by je mohla přímo ovlivnit.

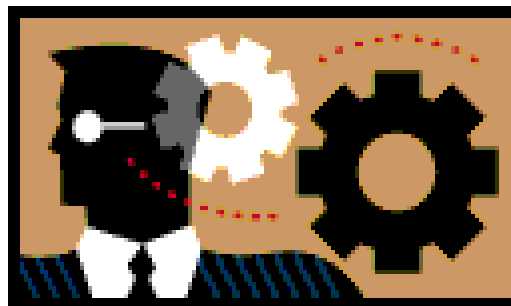
- Mikroprostředí – blízké okolí podniku: Dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence atd.
- Makroprostředí – obecného okolí podniku: Faktory politické, ekonomické, sociální, demografické apod.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# FUNKCE MANAGEMENTU

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# 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?**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# PLÁNOVÁNÍ

## Dle úrovně rozhodovacího procesu

- Strategický plán – řeší globální otázky budoucnosti podniku a způsoby dosahování vytyčených cílů.
- Operativní plány - detailnější úroveň plánů, fungování každodenních procesů v podniku.

## Funkční členění:

Marketingové plány, výrobní plány, plán prodeje, plán nákupu, plán lidských zdrojů, organizační plány, finanční plány,

## Časové hledisko:

- Krátkodobé plány
- Střednědobé plány
- Dlouhodobé plány



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

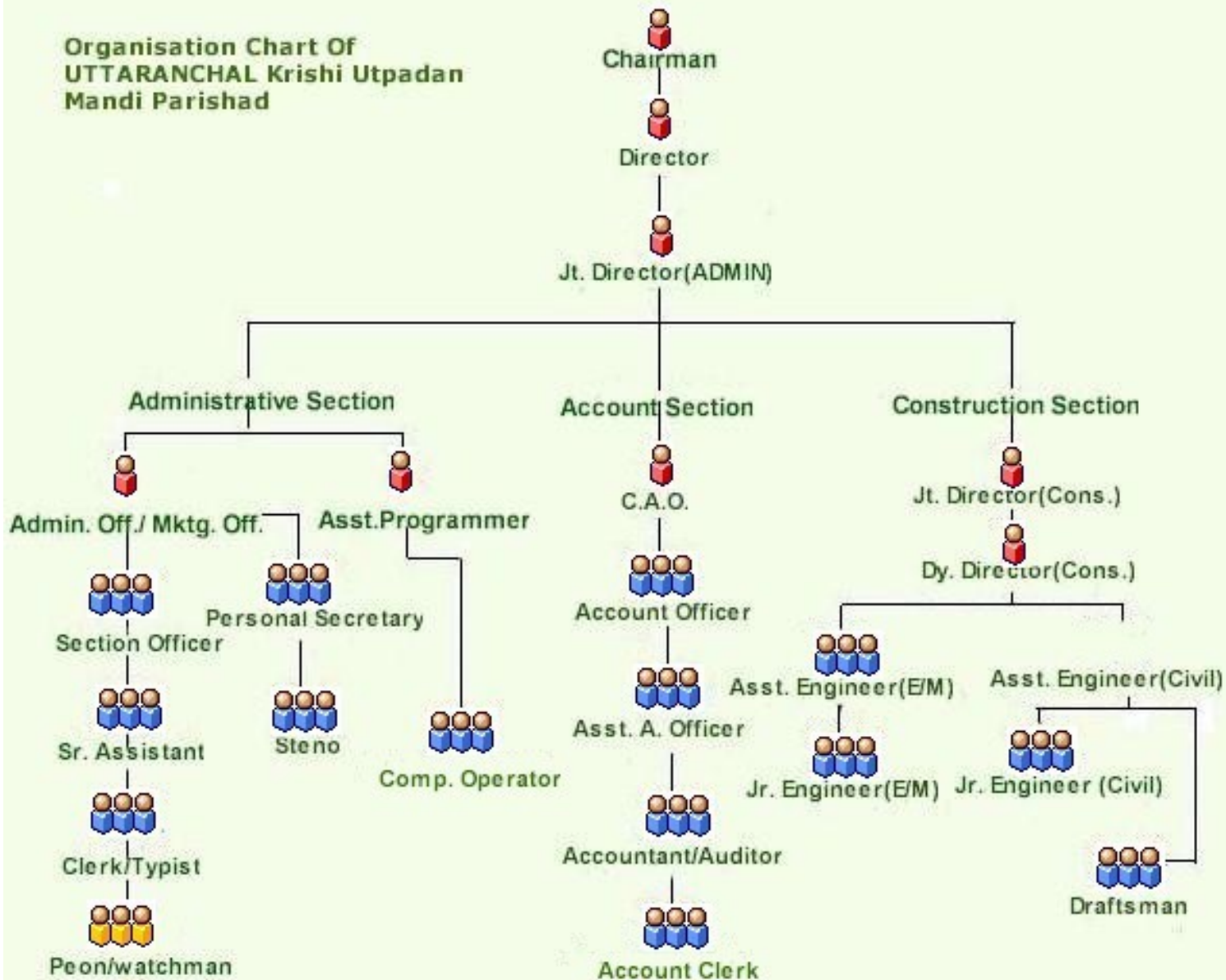
# ORGANIZOVÁNÍ

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Organisation Chart Of  
UTTARANCHAL Krishi Utpadan  
Mandi Parishad**



# 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**.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Proces dosahování cílů podniku prostřednictvím získávání, rozvoje, optimálního využívání a propouštění lidských zdrojů v organizaci.

Úkolem řízení lidských zdrojů je:

- Získávání kvalifikovaných, motivovaných zaměstnanců.
- Udržení si zaměstnanců
- Propouštění pracovníků, kteří nepřispívají k cílům organizace.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# VEDENÍ LIDÍ A MOTIVACE

- 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.
  
- S vedením lidí souvisí pojem motivace – vnitřní stav člověka, který způsobuje určité chování a aktivitu.
- Motivuje-li manažer své podřízené, pak dělá takové kroky, které povedou k naplnění přání a tužeb zaměstnanců, což je přiměje k žádoucím aktivitám.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VEDENÍ LIDÍ A MOTIVACE

Douglas McGregor

1. Autokratický styl vedení
2. Participativní styl vedení
3. Liberální styl vedení



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VEDENÍ LIDÍ A MOTIVACE

Abraham Maslow – teorie hierarchie potřeb

- Lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin:



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VEDENÍ LIDÍ A MOTIVACE

## Motivační nástroje

1. Ocenění práce
2. Podmínky práce
3. Práce samotná



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# 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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# ÚKOLY NA SEMINÁŘ 1

1. Zamyslete se nad pojmy formální a neformální vztahy v organizaci a dále formální a neformální autorita manažera. Jaké způsoby zvyšování autority byste jako manažer v praxi využil/a?
2. Co je to tým a čím je charakteristický? Jaké vlastnosti by měl mít „týmový hráč“? V jakých aspektech je týmová práce náročná z hlediska vedoucího týmu? Jak vést efektivně tým?
3. Jakou roli hrají v manažerské práci a komunikaci kulturní rozdíly (např. při jednáních v zemích odlišných kultur)? Uveďte příklady. Jak je třeba se na komunikaci s příslušníkem jiné kultury připravit?



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DUBRIN, A.J. *Essentials of Management*. 7. Kanada : Thomson, 2006. 588 s. ISBN 978-0-324-32110-4.
- VEBER, J. a kol. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii i praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-146-7.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ