



11. Ekonomie a vedení obchodu- Management

Ing. Hana Pospíšková



Definice managementu

- ▶ Podle anglického slovníku slovo manage znamená řídit, vést, spravovat, ale také hospodařit, zařídit, zvládnout nebo umět si pomoci.
- ▶ Podle slovníku cizích slov je management systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo mechanismus řízení organizací a činnost, které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci.
- ▶ Management je tedy řízení, správa nebo vedení a manažer správce či ředitel.
- ▶ proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů
- ▶ řízení podniku prováděné řídicími pracovníky-manažery a usměrňování činností v podniku tak, aby byly zajištěny činnosti a dosaženy stanovené cíle

Definice managementu

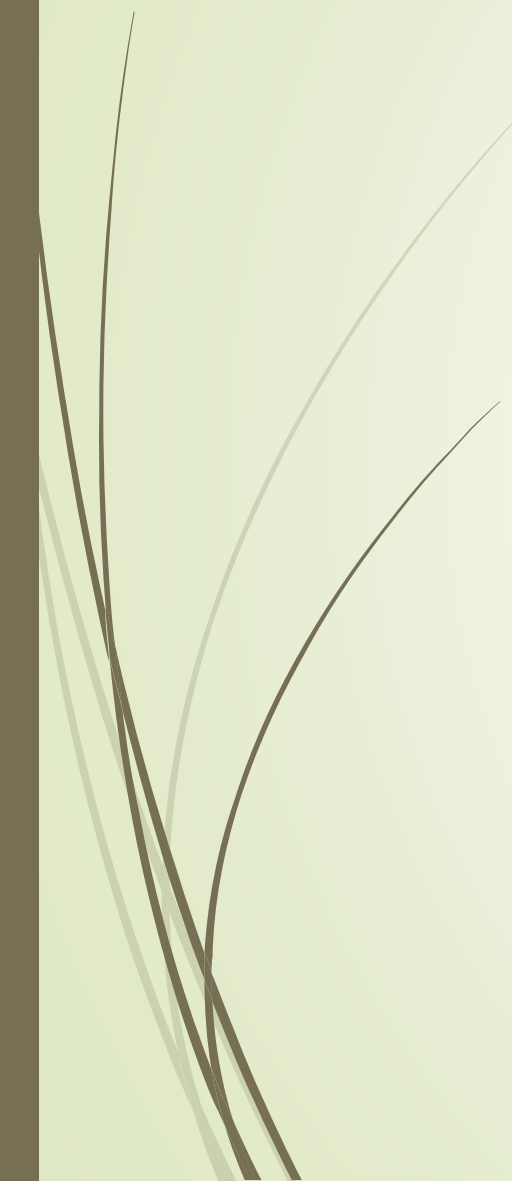
- **Management** je tedy proces, který je nasměřován k naplnění předem stanoveného cíle dané organizace.
- Obecnými cíli managementu a manažera je tvorba hodnot pro společnost a zákazníky, dosahování vysoké produktivity, úspěch na trhu a tvorba zisku. Manažeři vykonávají základní funkce
- Pro splnění tohoto cíle je nutno realizovat **4 základní funkce managementu**

- ✓ plánování
- ✓ organizování
- ✓ operativní řízení
- ✓ kontrola





Něco málo z historie

- ▶ Management jako vědní disciplína se začíná formovat začátkem 20. století.
 - ▶ K první systematické aplikaci teorie a principů managementu, ale nedošlo v podnikové organizaci. Došlo k ní ve veřejném sektoru.
 - ▶ První cílevědomou a systematickou aplikací principů managementu ve Spojených státech - prováděnou s plným vědomím toho, že jde o aplikaci managementu - byla reorganizace americké armády.
- 

Pojetí managementu

- ▶ Management v dnešním pojetí zahrnuje vykonávání plánovacích, řídicích a kontrolních činností s hlavní prioritou optimálního výsledku dosaženého ve variabilním konkurenčním prostředí.
- ▶ Vývoj teorie managementu zahrnuje vývoj koncepcí, principů a taktik, které se přizpůsobují realitě, a ta se do jisté míry neustále mění.
- ▶ Management v sobě zahrnuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažera. Jedná se zejména o jeho:
 - ▶ organizační a komunikační schopnosti,
 - ▶ vystupování,
 - ▶ ochotu nést riziko,
 - ▶ intuici,
 - ▶ kreativitu,
 - ▶ umění předvídat

Tomáš Baťa

- ▶ Mezi české představitele patřil Tomáš Baťa, který založil v meziválečném období firmu s velmi účinným řízením.
- ▶ Mezi nejdůležitější znaky Baťovy firmy patřily plánování, hospodářská střediska s vlastním rozpočtem, samospráva dílen, pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků, týdenní zúčtování a finanční kontrola, účast zaměstnanců na zisku, pořádek a disciplína.
- ▶ Mezi další Baťovy průkopnické metody patřilo zavedení běžícího pásu, podnikové spoření pro zaměstnance, propojení výroby s distribucí.
- ▶ Baťa používal nové levnější materiály, pro lepší dostupnost širokým vrstvám obyvatel. Vytvořil podnikovou banku pro zaměstnance, školy mladých mužů a žen, levné závodní stravování, domky pro zaměstnance.



Osobnost manažera a podnikatele

- ▶ Manažer a podnikatel jsou dva pojmy, které je nutné odlišit, i když v některých případech tyto role splývají.
- ▶ Jedná se zejména o případy menších firem, kdy vlastník svoji firmu řídí sám.
- ▶ Stejná je situace u některých velkých firem, kde u nejvyšších řídicích pracovníků, kteří jsou majetkově zainteresováni ve firmě (vlastnictví akcií) role manažera a podnikatele do určité míry také splývá.
- ▶ Jiná je situace, kdy vlastník - podnikatel stojí zcela mimo vlastní řídicí proces ve firmě a znalosti a umění managementu uplatňovat nemusí. Může se jednat o tichého společníka, vlastníka akcií z kuponové privatizace nebo majitele, který spoléhá na schopnosti managementu firmy.

Podnikatel

- ▶ je schopen rozpoznat a využít příležitost k podnikání a má ideu a nápad, jak této příležitosti využít
- ▶ vlastní prostředky v podobě kapitálu, které může a chce investovat
- ▶ má svobodu podnikání, může se rozhodovat na jaký účel a kolik vloží prostředků
- ▶ je ochoten nést riziko za výsledek podnikání
- ▶ je zainteresován na výsledku podnikatelské činnosti, na zisku

Podnikatel má především tyto vlastnosti:

vytrvalost, sebedůvěru, odpovědnost, informovanost, iniciativu, schopnost využít příležitostí a svých silných stránek, úsilí o úspěch, racionální chování a respektování okolní reality.

Manažer

- ▶ *Manažer* je pracovník, u kterého záleží více než u ostatních pracovníků na jeho osobnostních charakteristikách.
- ▶ Většinou se očekává, že manažeři budou mít osobnostní charakteristiky kvalitnější než ostatní "řadoví" pracovníci.
- ▶ V této souvislosti se stále častěji používá pojem osobní kvalita manažera. Ta je dána celou řadou osobnostních a pracovních předpokladů a je výsledkem působení vrozených a získaných vlastností osobnosti, vzděláním, zkušenostmi, dovednostmi a jinými.
- ▶ U manažera se obvykle vyžaduje, aby jeho formální autorita, daná zastávanou funkcí, korespondovala s jeho přirozenou autoritou, kterou obvykle určuje jeho odborná kvalifikace, pracovní morálka, důslednost, morální vlastnosti a partnerský vztah k podřízeným. Pokud je akceptován svými podřízenými jako vůdčí osoba (leader), splňuje požadavky ideálního manažera.

Manažerské vlastnosti

Vrozené předpoklady

- Vhodný temperament,
- přirozená inteligence
- potřeba řídit a mít moc
- schopnost vcítit se do potřeb spolupracovníků

Získané předpoklady

odborné znalosti ekonomické znalosti

sociálně – psychologické znalosti

znalost metod řízení dobrá duševní a tělesná kondice

- výcvikem, výchovou, vzděláváním



Manažerské vlastnosti





Manažer

- ▶ je osoba vykonávající manažerské funkce, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů dané organizace.
- ▶ Úkolem manažerů je včas a správně identifikovat:
- ▶ **čeho** má být dosaženo (jasné stanovení cílů),
- ▶ **s čím** je možno těchto cílů dosáhnout (prostředky a nástroje k dosažení cílů),
- ▶ **jak** je možno těchto cílů dosáhnout (postupy, technologie k úspěšnému zvládnutí cílů).
- ▶ Management má historický kontext, je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti.


Osobnost manažera

- ▶ **Osobnost manažera** je důležitá, musí mít celou řadu vlastností, dovedností. Požadavků na něj je hodně.
- ▶ Každý člověk je manažerem, každý člověk řídí, a to přinejmenším sám sebe. Často je to řízení velmi náročné.
- ▶ Řízení je rozhodování o optimálním využití zdrojů, které má řídicí pracovník k dispozici.
- ▶ **K těmto zdrojům řadíme zdroje:**
 - ▶ lidské,
 - ▶ finanční,
 - ▶ materiální,
 - ▶ informační
 - ▶ a časové.

Rozhodujícími zdroji jsou zdroje **lidské**.



Lidské zdroje

- Největším a nejcennějším zdrojem jsou lidé. Protože myslí, mají myšlenky, nápady, invenci, vynalézavost.
 - Lidé rozhodují o využívání všech zdrojů.
 - Lidé jsou také nejprizpůsobivější měnícím se podmínkám.(avšak tato přizpůsobivost má své hranice)
 - Lidé jsou klíčovým faktorem pro řízení.
 - Získávání vhodných lidí pro vytváření hodnot by mělo být absolutní prioritou.
- 



Psychologická rovnice výkonu má následující formu:

- **VÝKON = SCHOPNOSTI × MOTIVACE × (+) PROSTŘEDÍ**
- Z rovnice například vyplývá, že nestačí jenom schopnosti, ale je také třeba motivace a vhodné prostředí.
- Do prostředí nepatří jen prostředí pracoviště, kanceláře, učebny, ale také širší společenské podmínky (zákony, atmosféra ve společnosti, přístup nadřízených a mezilidské vztahy).
- Významný je také poznatek, že i méně schopností lze vyvážit vhodnou motivací apod.

Finanční zdroje

- ▶ Slovo finance či peníze patří v dnešní společnosti ke slovům vysoce frekventovaným.
- ▶ Jednotícím pojmem je nedostatek financí. Nedostatek finančních zdrojů je vážnou brzdou rozvoje a vývoje. Nicméně někdy pramení z neschopnosti či úmyslu manažera finanční zdroje získávat a efektivně využívat v souvislosti se zdroji materiálovými (třeba plýtvání a zneužívání) a obdobně se to týká i času a informací.
- ▶ V případě dostupnosti potřebných informací a jejich efektivního využívání by bylo možná dost či alespoň více zdrojů finančních, a tak bychom mohli v kombinacích pokračovat.

Často používáme rčení, že „peníze jsou vždy až na prvním místě“. Peníze jsou samozřejmě důležité, ale nemohou být smyslem a náplní života a jediným cílem snažení organizace, a to dokonce ani bank a dalších finančních institucí.

- ▶ Finanční zdroje jsou pouze prostředkem k dosahování jiných cílů a tyto cíle by měly směřovat ve prospěch obecnějšího typu.

Materiální zdroje

- ▶ Jsou to zdroje materiální povahy, které můžeme či musíme při řízení používat a využívat. S materiálními zdroji obecně zacházíme dost marnotratně. Neuvědomujeme si, že mnohé z nich nejsou nevyčerpatelné či obnovitelné. To se týká půdy, energie, vody, vzduchu, nerostných surovin, potravin a dalších.
- ▶ Také produkování odpadů je obrovské a je škodlivým důsledkem využívání materiálních zdrojů.
- ▶ Řízení zde nesehrává potřebnou funkci pro efektivní využívání zdrojů. Dnes a v budoucnu každý člověk musí odpovědně zacházet s materiálními zdroji, a to i v zájmu zachování existence.

Informační zdroje

- ▶ Informace je vše, co odstraňuje neurčitost. Tak zní jedna z definic.
- ▶ Informace je cokoliv, co je smysluplné a užitečné. Systémy jakéhokoliv druhu potřebují informace ke svému fungování. Člověk potřebuje informace, aby mohl žít. Manažer potřebuje informace, aby mohl rozhodovat. Informace jsou hlavní „surovinou“ rozhodování. Bez informací by nebylo života.

Informace jsou prostředkem komunikace. Jsou především prostředkem, nebo lépe prostředníkem mezilidské komunikace.

- ▶ Manažeři si někdy (a nebo docela často) neuvědomují, že informační zdroje pro řízení nejsou jen informační a komunikační technické systémy, ale jsou to především lidé, pro které jsou informace určeny, a lidé je také získávají, zpracovávají a využívají. Informace slouží mezilidské komunikaci a ta je důležitá pro úspěšné řízení, protože lidé jsou rozhodující.

Manažer si ve své řídicí praxi také musí uvědomovat, že komunikace mezi ním a jeho podřízenými vždy skrývá možnost mnoha nedorozumění. Proto je třeba nacházet oboustranně vhodné způsoby komunikace.

Časové zdroje

- Ve svých dobách T. A. Edison prohlásil, že čas je to jediné, co si nemůžeme koupit. Dnes často slýcháváme stesky nad zoufalým nedostatkem času, nad jeho rychlým během. Žel také přibývá těch, kteří mají času nadbytek, kteří si stěžují, že není jak tento volný čas prožít. Tito lidé by ho rádi trávili užitečnou činností, avšak společnost (jiní lidé) o to nestojí.

Některé věci, jevy a procesy probíhají nesmírně rychle a naopak některé velmi pomalu ve srovnání s požadavky či přáními. U některých procesů je třeba reagovat na podněty, to znamená zpracovávat informace velmi rychle, protože nereagovat včas znamená velké ztráty zdrojů a naopak některé procesy by měly probíhat delší dobu, aby ke ztrátám nedocházelo.

Složitým faktorem je nedostatek času na vzdělávací aktivity týkající se studia na školách či různých kurzech, sebevzdělávání apod. Množství informací obecně roste, člověk, a zejména řídicí pracovník jich potřebuje mít hodně k dispozici, avšak čas je stále stejný. Čas je složitou a kritickou proměnnou veličinou.



Manažerské dovednosti

- ▶ Úspěšnost manažera je dána vedle osobních vlastností, rozhodování a pracovních podmínek také souborem dovedností, které lze tréninkem a výchovou naučit.
- ▶ Tyto dovednosti můžeme rozdělit na čtyři skupiny:
 - ▶ 1. Koncepční dovednosti
 - ▶ 2. Personální dovednosti
 - ▶ 3. Komunikační dovednosti
 - ▶ 4. Technické dovednosti



Koncepční dovednosti

- schopnost vidět věci jako celek např.: strategické vedení – vidět dopředu. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku
- Při strategickém rozhodování a volbě cílů hraje podstatnou úlohu v předvídání situací i dovednost využít řadu metod a technik rozhodování, postupů při řízení pomocí cílů, metod a technik plánování.



Personální a komunikační dovednosti

- ▶ Při vedení lidí je nutné ovládat řadu technik a metod z oblasti personálního řízení. Zejména jde o plánování počtu pracovníků, výběr pracovníků a jejich hodnocení, vedení týmu a vedení pracovních porad.
- ▶ Ovládání technik vedení obchodního jednání, řešení konfliktů, kritických rozhovorů atd. je nedílnou součástí kvalifikace manažera



Technické dovednosti

- ▶ Jde o tu část dovedností manažera, která souvisí s ovládním techniky, jako jsou osobní počítače, faxy, kopírovací stroje, tvorbou a manipulací s písemnostmi atd.
- ▶ Důležitost těchto dovedností je relativní podle stupně řízení, na kterém manažer pracuje.
- ▶ Platí, že na všech stupních je důležité ovládat všechny čtyři skupiny dovedností a stupeň řízení ovlivňuje hloubku a míru zvládnutí a využívání jednotlivých technik a metod.

Manažerské dovednosti

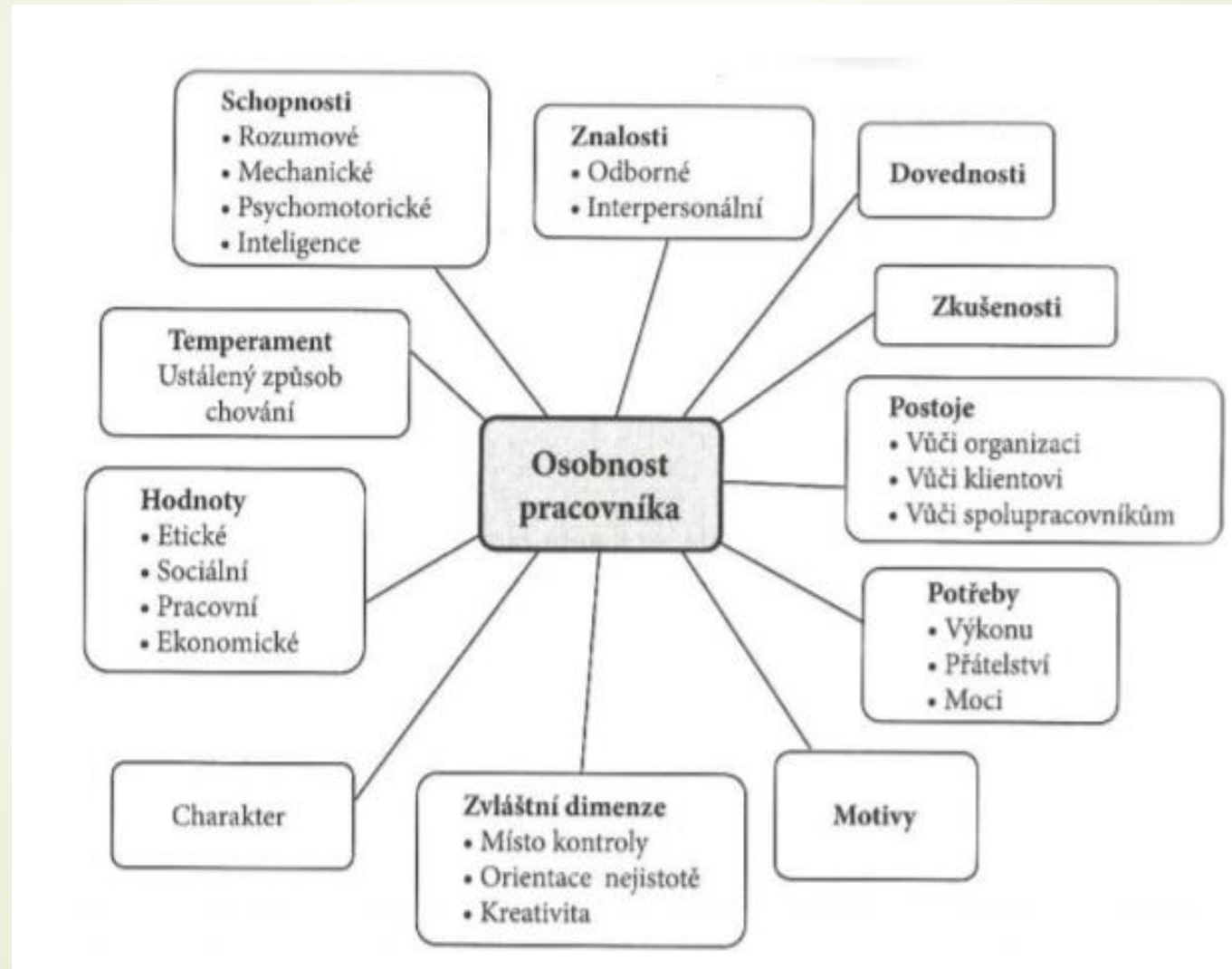




Vlastnosti manažera

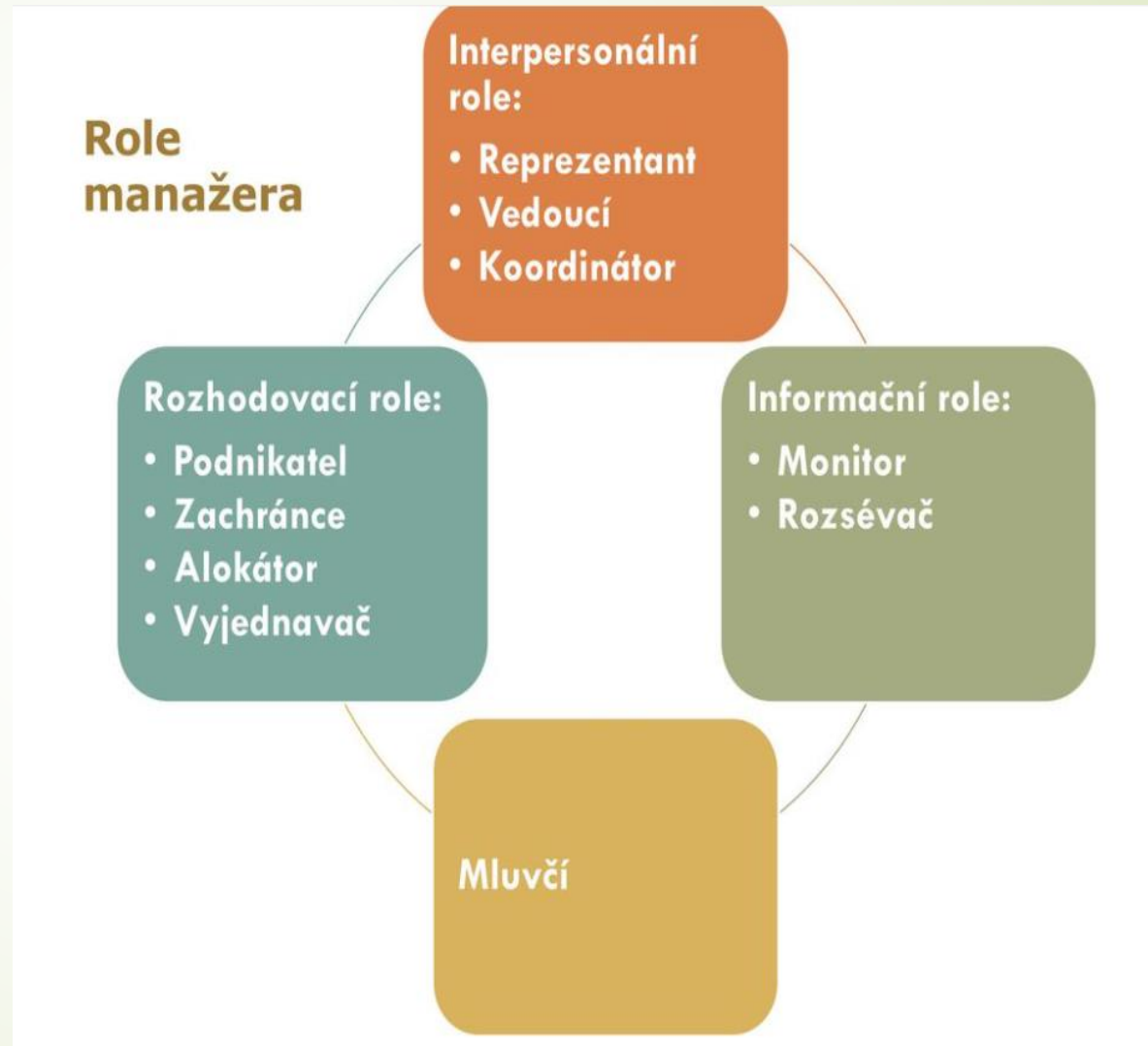
- Mezi charakteristickými vlastnostmi se uvádí inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativa, podnikavost, originalita, energičnost, houževnatost, rozhodnost, síla přesvědčení, sebedůvěra, sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvážnost, ctižádostivost, spravedlnost, výřečnost, pocit odpovědnosti, schopnost kompromisního jednání, loajálnost, schopnost rozumět lidem, schopnost hodnotit lidi, přátelská povaha, srdečnost, takt, osobní důstojnost, smysl pro humor...
- Úspěšnost řídicí práce není závislá jen na osobnosti manažera, ale je určována také druhem a strukturou pracovního týmu, charakterem řízeného procesu, vnější hospodářsko-politickou situací, úrovní řízení vzhledem k hierarchii firmy...

Mapa struktury osobnosti manažera



Manažerské role

- 1. *Interpersonální*
- - představitel organizace
- - vůdce
- - spojovací článek
- 2. *Informační*
- - příjemce informací
- - šířitel informací
- - mluvčí organizace
- 3. *Rozhodovací*
- - podnikatelská
- - řešení problémů
- - alokace zdrojů
- - vyjednaváč



Styly řízení

- ▶ Způsob, jakým získává vedoucí míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a ochota při jejich realizaci a výkonu své řídicí funkce, bývá nazýván stylem řízení.
- ▶ Způsoby a celkový styl řízení pracovního týmu působí na výkonnost a efektivnost práce týmu.
- ▶ V podstatě existují tři typy manažerů:
- ▶ **demokratický,**
- ▶ **autokratický**
- ▶ **liberální.**
- ▶ V praxi neexistuje v absolutně čisté formě ani jeden z uvedených typů. Existuje řada mezitypů, které jsou kombinací uvedených tří typů



Demokratický typ

- ▶ Umí přesně delegovat úkoly,
- ▶ umí motivovat,
- ▶ využívá mínění pracovního týmu,
- ▶ ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací.
- ▶ Vede spíše logickým přesvědčováním než příkazováním.
- ▶ Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů.

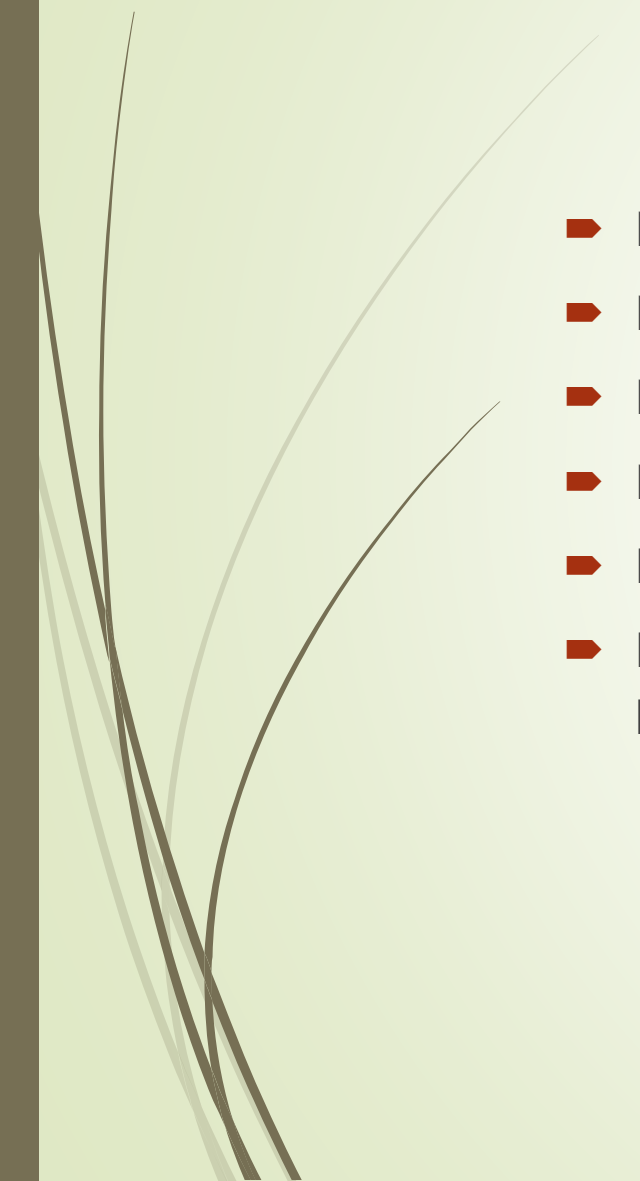


Autokratický typ

- ▶ Soustřeďuje všechny pravomoci a dispozice ve svých rukou.
- ▶ Neposkytuje rady, neradí se
- ▶ Uděluje příkazy
- ▶ Fluktuace podřízených,
- ▶ Agresivita,
- ▶ Apatičnost
- ▶ Žádná inovace



Liberální typ

- Neovlivňuje chod skupiny, pokud ano tak minimálně.
 - Neprojevuje řídicí autoritu,
 - Nekontroluje,
 - Nehodnotí.
 - Pracovníci jsou nedisciplinovaní, mají časté konflikty s vedením.
 - Pokud nemá tento vedoucí zástupce, dochází k rozpadu skupiny – malý pracovní efekt, oslabení
- 

Další dělení manažerských stylů:

- *kilimandžáro* - neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i když jde o banalitu. Nepřipouští, že jeho činnost je všední záležitostí, i maličkosti přikládá velký význam.
- *sisyfos* -se nedělí o práci s podřízenými, je zavalen úkoly a termíny, podle jeho mínění nikdo nedovede práci vykonat tak dobře jako on, má nedůvěru k podřízeným, nedeleguje pravomoci.
- *hasič* -v neustálém spěchu likviduje problémy, které se vytvořily, vlastně jen hasí maléry a nemá čas dělat něco jiného
- *panikář* -řeší vše v neustálém zmatku, který vytváří svými často protichůdnými příkazy. V podniku je značně neoblíben, protože už jenom jeho příchod signalizuje zmatky.
- *hnidopich* -patří k vedoucím, kteří se snaží dosáhnout absolutní dokonalosti.
- *fantasta* -vytváří odvážné strategie, projektuje podnik budoucnosti nebo vymýšlí jakési málo reálné investiční varianty
- *rozsévač* - má řadu nápadů a snaží se pro ně nadchnout i své spolupracovníky. Často mu chybí trpělivost dotáhnout tyto nápady dokonce.
- *cestovatel* - často se v podniku nevyskytuje, stále hledá možnost úniku. Nemusí nic rozhodovat ani řešit, protože okolí po něm nic nepožaduje
- *byrokrat* - při rozhodování se opírá o zákon, směrnice, nařízení, předpis.
- *mrtvý brouk* - vyhýbá se problémům, nic neřeší.

Úroveň řízení

- ▶ Rozsah jednotlivých rolí, obsah řídicí práce a charakteristika manažerské profese odpovídá úrovni, na které manažeři svou funkci vykonávají.
- ▶ Podle úrovně řízení rozlišujeme tři základní skupiny manažerů
- ▶ **1. vrcholový management** (top management) - řadíme sem nejvýše postavené řídicí pracovníky, kteří představují poměrně úzkou skupinu nejlépe placených a pro podnik velice důležitých lidí, na jejichž umění řídit závisí úspěšnost podniku
- ▶ **2. střední management** - jedná se o početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků (obvykle vedoucích jednotlivých útvarů podniku), kteří jsou podřízeni top managementu
- ▶ **3. nejnižší management** - bývá označována jako operační management, je podřízena střednímu managementu a je nejpočetnější



Manažerské funkce

- ▶ Funkcí vedoucího je řízení svěřeného úseku.
- ▶ Jádrem řízení je rozhodovací proces - volba variant řešení úkolů.
- ▶ Manažer musí volit strategii cílů skupiny, plánovat a organizovat podmínky realizace výsledků a cest vedoucích k cílům,
- ▶ koordinovat činnost členů týmu s pracovními prostředky a předměty,
- ▶ koordinovat celý pracovní proces,
- ▶ motivovat členy pracovní skupiny k činnosti směřující k cílům
- ▶ a kontrolovat výsledky práce skupiny.

Základní funkce manažera

- **1. výkonná** - řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (plánování, rozhodování, motivování, kontrola, organizování)
- **2. společenská** - její realizace závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání)
- **3. reprezentativní** zastupuje skupinu navenek
- **4. odborná** - teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů
- **5. hodnotící** - posuzování výsledků jednotlivců a skupiny
- **6. výchovná** - navozování dobrých vztahů ve skupině, řešení konfliktů, manažer by měl být vzorem pro ostatní členy skupiny (má mít snahu o sebevzdělávání, rozvíjení vlastností a dovedností, které vyžaduje u členů skupiny při hodnocení).
- Úspěšnost výkonu manažera je obsažena především v řídicí činnosti a práci se spolupracovníky, méně již ve vlastní produkci odborných úkolů.

Manažerské funkce

- ▶ *Manažerské funkce* jsou typické činnosti, které vedoucí pracovníci (manažeři) provádějí v procesu své řídicí činnosti. Vzájemným souladem jednotlivých manažerských funkcí je zajišťováno dosažení cílů podniku, a tím i vlastní poslání managementu. Během vývoje managementu se názory na manažerské funkce měnily. Jedno z nejrozšířenějších členění manažerských funkcí je:
 - ▶ 1. plánování (planning)
 - ▶ 2. organizování (organizing)
 - ▶ 3. personální řízení (staffing)
 - ▶ 4. vedení (leading)
 - ▶ 5. kontrola (controlling)
- ▶ Tyto funkce jsou označovány jako postupové funkce (sekvenční), protože navazují na sebe. Nevylučuje se částečné překrývání nebo zpětné návraty a postupné upřesňování dříve vykonaných funkcí.

Manažerské funkce

- **Plánování** zahrnuje výběr cílů (úkolů) a činností pro jejich dosažení. Plánování je základem samostatné manažerské činnosti, ať již se jedná o plán rozvoje podniku, plán výstavby dle objednávky, nebo plán vlastní činnosti v rámci osobního managementu.
- **Organizování** - podstata organizování spočívá v přidělování rolí či distribuci dílčích úkolů jednotlivým oddělením, pracovníkům či externím dodavatelům.
- **Personalistika** - podstatou personalistiky je nábor a také propouštění pracovníků a postupné permanentní rekvalifikování pracovníků, které umožní, aby plnění úkolů organizace bylo po personální stránce optimálně zajištěno.
- **Vedení** - podstatou vedení je řízení činnosti lidí tak, aby při nejmenších nákladech podali co nejlepší výkon, potřebný ke splnění úkolů. Z hlediska dlouhodobé perspektivy je nutno určité pracovníky dlouhodobě motivovat a připoutat k podniku.
- **Kontrolování** - je regulačním faktorem v systému řízení. Kontrolování poskytuje základní informace potřebné pro korekce výrobních postupů, přemístění lidí, přerozdělení úkolů či korekce motivace lidí.
- **Koordinace** - podstatou úspěšného managementu je právě koordinace jednotlivých manažerských činností nebo činností specializovaných členů vedení. Plánování musí být koordinováno s organizační strukturou - musí se jí přizpůsobit - a opačně.



Organizační kultura

- Organizační kultura představuje respektování lidského faktoru při organizování a spočívá především v:
- jasném definování kompetencí a pravomocí manažerů organizačním řádem
- zapojení velkého množství manažerů a pracovníků do přípravy plánu
- efektivní rozdělování pravomoci
- jasném definování práv a povinností pracovníků a seriózním jednání s lidmi
- Organizační kultura má vliv na efektivnost podniku, protože ovlivňuje způsob vykonávání manažerských funkcí.



Organizační struktura

- ▶ je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.
- ▶ Účelná organizační struktura je jen jedním z předpokladů splnění úkolů, sama o sobě však k úspěchu nestačí
- ▶ Posláním organizační struktury je tedy optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace.
- ▶ Organizování může být efektivní jen tehdy, když přizpůsobuje měnící se situaci nejen operativní přidělování úkolů, ale i organizační schéma a definování kompetencí v organizačním řádu organizace.
- ▶ Kromě formální organizační struktury vznikají na základě sociálních vztahů i struktury neformální, směřující do oblasti sebevzdělávání, sportu nebo osobních zájmů. Některé tyto struktury je žádoucí podporovat, a to v případech, že zlepšují výkonnost pracovníků.

Otázky ke zopakování

- 1. Jaké jsou základní funkce managementu?
- 2. Jak dělíme manažerské vlastnosti – uveď od každého min. 3
- 3. Řízení je rozhodování o optimálním využití zdrojů, které má řídicí pracovník k dispozici. K těmto zdrojům řadíme zdroje:
- 4. Uveď základní manažerské dovednosti:
- 5. Uveď 3 základní styly řízení:
- 6. Uveď 3 úrovně řízení:
- 7. Popiš organizační strukturu

Děkuji za pozornost

