

# Základní pojmy managementu a MAN aktivity

## Obsah prezentace:

Význam pojmu management

Definice managementu

Základní MAN aktivity a jejich vazby

Souhrnný příklad

Otázky k zamyšlení

Dlouhodobý projekt

- **1. Významy pojmu management**
- *Management*
- *řízení jako jedna z nejdůležitějších lidských činností (soukromě i pracovně)*
- *skupina vedoucích pracovníků*
- *dále budeme zásadně preferovat "management = řízení"*

- **Významy pojmu management**
- 
- **1. význam - určitá skupina lidí v podniku**
- **jako management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce.**

- Významy pojmu management
- 
- **2. význam** - určitý způsob vedení lidí
- management charakterizujeme jako činnost, při které **manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí.**

- **Významy pojmu management**
- 
- **3. význam - odborná disciplína a obor studia**
- soubor přístupů (**názorů, doporučení, principů, technik, metod**), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení vytýčených cílů organizace.
- *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Heslo Management [online]. c2008: [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)*
- **4. význam - teorie a hlavně pak praxe v řízení podniků**
- skutečná **aplikace teoretických názorů a principů** v praxi jednotlivého podniku

- **2. Definice managementu z pohledu firmy**
- Zkoumání managementu je mnohem snadnější, pokud vychází z vhodné struktury jasných činností. Proto provádíme rozdělení **základních funkcí řízení**, např. takto:
- **Plánování (plánování odbytu společnosti),**
- **Organizování (dělba práce na úseku obchodu),**
- **Personalistika (specifikace požadavků na pracovní místo),**
- **Vedení (lidí) (vymezení odpovědnosti ve společnosti),**
- **Kontrola (výpočet efektivnosti investic).**
- Manažerskými funkcemi budeme rozumět **plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistiku), vedení a kontrolování.**

- **Příklady funkcí managementu**
- 
- **Plánování - návrh výstavby nové čističky odpadních vod textilního závodu s celkovými náklady, které nepřesahují 22 milionů Kč**
- **Organizování - vnitřní koordinace pracovníků centra havarijních poruch dodávek tepla**
- **Personalistika - zajištění rekvalifikačního a školicího kurzu zaměstnanců společnosti poskytující asistenční služby motoristům**
- **Vedení lidí - vymezení stupně odbornosti vedoucího úseku kvality**
- **Kontrola - zjištění procenta vadných dílů finální produkce strojního závodu a předložení návrhu na jeho zlepšení**

- **Definice managementu**
- Management je ucelený **soubor ověřených přístupů**, zkušeností a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí **manažerských funkcí**.
- *Management musí umět:*
- ***definovat cíle společnosti, (dodávat sofistikované webové aplikace)***
- *stanovit zdroje,*
- *rozpracovat **dílčí úkoly,***
- ***uspořádat zdroje a pracovníky ve společnosti,***
- ***rozmístit a evidovat pracovníky, dále je usměrňovat a motivovat,***
- *optimalizovat svůj řídicí proces a*
- *v neposlední řadě také **zjišťovat odchylky skutečného stavu od plánu.***



- **Definice managementu**
- 
- **Management je:**
- **uměním, stejně jako například lékařství, konstruování, nebo dokonce kopaná,**
- **je to "vědět jak",**
- **manažeři používají systematické znalosti z managementu, tedy z vědy**
- **V tomto kontextu se věda a umění se vzájemně doplňují**

- **Definice managementu**
- Manažeři, kteří aplikují teorii řízení, musí obvykle **přizpůsobovat principy reality.**
- ***Techniky managementu***
- ***jsou v podstatě zásady, jak provádět činnosti, respektive metody, jak dosahovat požadovaných výsledků.***
- jsou důležité ve všech oblastech praxe.
- to platí i o řízení, i když v této oblasti bylo vynalezeno **poměrně málo skutečně významných technik.**
- běžně vycházejí z teorie a **umožňují manažerům vykonávat činnosti co nejefektivněji.**
- **Například může jít o rozpočtování, účetnictví, síťové plánování.**

- **Definice managementu**
- **Rozhodování**
- *představuje jednu z nejvýznamnějších činností, která tvoří součást pracovní náplně manažerů na všech úrovních řízení.*
- **Management společnosti Karlovarské minerální vody, a. s. (největší výrobce minerálních a pramenitých vod) musí zvažovat přístupy při**
- *rozhodování nad podnikovými daty interními, výrobními, personálními, zdrojovými, apod.,*
- *musí rozhodovat o systému řízení společnosti, o cílech a plánech,*
- *je povinen rozhodovat o opatřeních a postupech, které ovlivňují celkový chod společnosti.*

- **I. Rozhodování**
- při řešení každého problému existuje vždy **několik možností**
- *Má-li cestovní kancelář možnost dopravovat své klienty do vícero turistických oblastí, musí se vedení kanceláře rozhodnout, které destinace budou pro danou sezónu nabízeny s ohledem na finanční, personální, cenové, rizikové, politické atd. charakteristiky destinace.*
- jde však pouze o **možnosti reálné (uskutečnitelné, dosažitelné)**.
- *Pro cestovní kancelář "dosažitelné" destinace, smlouvy s hoteliéry a turistickými průvodci, výběr dopravního prostředku, rozhodnutí o systému slev u zájezdů apod.*
-

- I.Rozhodování
- 
- předem se snažíme postihnout, **co je výhodnější a co je méně výhodné**, případně nejvýhodnější oproti nevýhodnému.
- *Vyšší slevy zájezdů (méně výhodné) realizují vyšší objemy (výhodné) prodaných zájezdů.*

- **Základní podnikatelská rozhodnutí**
- odpovídající **předmět podnikání (cestovní kancelář vs. průvodce),**
- **místo podnikání (centrum, frekvence, výše nájmu, konkurence),**
- **rozdělení zisku (investice, rezervní fond, podíly na zisku),**
- **obsazení klíčových funkcí (ředitelé závodů, odborní ředitelé a jejich zástupci, případně vedoucí mimořádně důležitých oddělení (finanční, strategického rozvoje, marketingové apod.),**
- **změny obsahu činnosti, výrobního programu (rozšíření nebo zúžení sortimentu, náhrada dosavadního výrobku novým výrobkem),**
- **strategie (ofenzivní, mírně ofenzivní, defenzivní, zůstatková),**
- **sloučení (fúze) nebo likvidace podniku, návrh na konkurzní řízení;**
- **finanční, cenová a platová (mzdová) politika.**
-

- **Základní podnikatelská rozhodnutí**
- **Rozhodnutí = promyšlený výběr mezi několika možnostmi, variantami.**
- **Kvalitní rozhodnutí = nejlepší dosažitelné řešení, přínos pro instituci i rozhodovatele (manažera).**
- **Riziko = nebezpečí nezdaru při podnikání, škody, poškození. V každém podnikání existuje riziko malé, zanedbatelné, průměrné nebo vysoké. Analýzou činitelů rizika přispíváme k jeho omezení.**
- *Bude-li cestovní kancelář nabízet klientům **příliš mnoho destinací**, než je pro ni únosné, hrozí, že **nebude schopna efektivně řídit všechny s tím související aktivity.***
- *V případě **omezené nabídky** (málo počet nabízených destinací) je možné, že **nebudou realizovány potřebné objemy prodeje.***

- **II. Vedení lidí a motivace**
- *Vedení lidí a motivace*
- *představuje vedle rozhodování druhou základní manažerskou aktivitu.*
- V základní podobě je třeba rozlišovat mezi **stimuly** a **motivy**.
- **Stimuly**
- **Vnější podněty** k jednání lidí za určitým cílem.
- Druhy stimulů:
- **pracovní role (zařazení pracovníka - náplň práce),**
- **pracovní skupina (spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy),**
- **životní a pracovní podmínky (vybavení práce, světlo, teplota).**



- **II. Vedení lidí a motivace**
- **Antistimuly**
- **nesprávné hodnocení a odměňování,**
- **nevhodné jednání manažera - ponižování, zesměšňování, oblíbenci,**
- **nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem),**
- **záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy,**
- **nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti,**
- **jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy,**
- **neodpovídající pracovní podmínky (pracovní prostředí),**
- **nesamostatná práce, neznalost smyslu práce.**

- **II. Vedení lidí a motivace**
- **Motivy**
- Vnitřní pohnutky, vyúsťující v aktivitu člověka.
- Druhy motivů:
- **potřeby** - pyramida potřeb podle A. Maslowa (viz dále);
- **návyky (hygienické, pracovní, spotřební, kulturní, výchova),**
- **zájmy, očekávání:** podle šíře zájmů význam osobnosti;
- **ideály, vzory:** vodítka jednání podle příkladu výrazných osobností
- ***Motivace jazykovým vzděláním (konverzační kurzy),  
vzdělávací kurzy, systém hodnocení pracovníků, životní  
pojištění zaměstnanců, využívání firemního majetku  
k osobním účelům, apod.***

-

- II. Vedení lidí a motivace
- *Pořadí hodnot podle průzkumů v letech 1995 - 2000*
- *Zdraví*
- *Spořádaná rodina*
- *Jistota, bezpečí*
- *Přátelství*
- *Pracovní uspokojení*
- *Pravda, svoboda*
- *Peníze*
- *Životní a pracovní prostředí*
- *Vlastní zdokonalení*
- *Bydlení*

- **III. Organizace**

- představuje vedle plánování, motivování, vedení lidí a kontroly další **složku řízení**.

- ***Organizování***

- *relativně trvalé uspořádání prvků a vazeb (vztahů, činností) v soustavě (podnik, dílna, štáb) s cílem zajistit dynamickou rovnováhu.*
- **smyslem organizování** je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů.
- ***Nákupní oddělení dřevozpracujícího podniku objednává pro zajištění výroby díly dle výrobního programu a rozpisu spotřeby materiálu, včetně odpadu. Koordinuje svoji činnost dle stavu zásob na skladu a vyskladněného materiálu.***

- **III. Organizace**
- **Stupeň formalizace**
- je stupeň **standardizace prací** v organizaci a rozsah, ve kterém pravidla a postupy upravují chování zaměstnanců.
- V organizacích s **vysokým stupněm formalizace** existují podrobné popisy práce, mnoho různých předpisů a přesně definované pracovní postupy.
- *Řada organizací, například **výzkumné ústavy a vysoké školy**, uplatňují **nepsaná pravidla chování**, která všichni dobře znají a respektují!*
- **Netiketa**
- *pomyslná **sbírka pravidel a zásad**, která by se měla **dodržovat v internetovém světě***

- **III. Organizace**
- **Stupeň centralizace**
- Jestliže vrcholoví manažeři **přijímají většinu klíčových rozhodnutí**, aniž by do tohoto procesu zapojili manažery nebo zaměstnance z nižších úrovní, potom můžeme takovou organizaci označit za **centralizovanou**.
- *Příkladem centralizace může být organizační **začlenění nákupu české akciové společnosti** v potravinářském průmyslu, která je součástí nadnárodní skupiny.*
- *Skupina zahrnuje **12 výrobních jednotek v šesti evropských zemích**.*
- *Základním principem nákupní strategie firmy je **decentralizace** nákupu na jednotlivé země a naopak **centralizace**, kdy je to účelné, zejména pro posílení vyjednávací síly kupujícího.*

- **III. Organizace**
- **Stupeň složitosti**
- je výsledkem dělby práce a vytváření oddělení.
- závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek.
- *Relativně snadno se řídí firma, která provádí jen malý počet odlišných prací a sestává se z malého počtu organizačních jednotek.*
- Uvedené tři dimenze nejsou na sobě závislé.
- Organizace může být slabě nebo silně formalizovaná, decentralizovaná nebo silně centralizovaná a málo nebo hodně složitá.
-

- **IV. Kontrola**
- *je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení.*
- *smyslem je získat přesvědčení, že záměry firmy se vyvíjí žádoucím směrem a určené plány budou dosaženy.*
- *Prezentuje-li firma AEC, spol. s r. o. (poskytovatel softwaru a služeb pro bezpečnost dat a antivirovou ochranu) své služby:*
- *ochrana internetového provozu, detekce a blokování virových programů,*
- *ochrana firemního serveru, ochrana veškerých přenosů souborů,*
- *pak se musí současně aktivně pokoušet svá ochranná zabezpečení překonávat, tzn. kontrolovat jejich funkčnost, a tak zjišťovat, zda je vlastní záměr firmy dosažitelný.*



- **IV. Kontrola**
- **Předmětem kontroly** mohou být jevy a procesy:
- **uskutečněné**
- **(kontrola již zřízené ochrany firemního serveru),**
- **probíhající**
- **(kontrola, zda aktualizace virových databází probíhá standardním způsobem),**
- **budoucí**
- **(V roce 1999 byl předmětem kontroly mnoha počítačových systémů přechod na nový kalendářní rok 2000 a s ním spojené možnosti kolapsu počítačů - mediálně označovaný problém Y2K.).**

- **IV. Kontrola**
- V řadě případů pak může kontrola vyvolat **nové manažerské aktivity**.
- *Podají-li se pracovníkům firmy AEC, spol. s r. o. překonat vlastní ochranná zabezpečení u svých klientů, znamená to, že musí začít s vývojem nových programů, které překonání bezpečnosti v budoucnu zamezí.*
- **Účelem kontroly** není pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality, tzn. **zpětná vazba**, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její **preventivní vliv**.
- *Překonat a následně vylepšit vlastní bezpečnostní prvky (při ochraně serverů klientů firmy) je levnější a účelnější, než následná náprava v případě skutečného napadení serveru zvenčí.*

- **IV. Kontrola**
- V řadě případů pak může kontrola vyvolat **nové manažerské aktivity**.
- *Podají-li se pracovníkům firmy AEC, spol. s r. o. překonat vlastní ochranná zabezpečení u svých klientů, znamená to, že musí začít s vývojem nových programů, které překonání bezpečnosti v budoucnu zamezí.*
- **Účelem kontroly** není pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality, tzn. **zpětná vazba**, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její **preventivní vliv**.
- *Překonat a následně vylepšit vlastní bezpečnostní prvky (při ochraně serverů klientů firmy) je levnější a účelnější, než následná náprava v případě skutečného napadení serveru zvenčí.*

- **IV. Kontrola**
- **Proces kontroly je možné strukturovat na pět základních fází:**
- **získávání a výběr informací pro kontrolu (pochůzky po pracovišti),**
- **ověřování správnosti získaných informací (kontrola výkazů práce),**
- **hodnocení kontrolovaných procesů (analýza vytíženosti pracovníka),**
- **závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt (finanční postih pracovníka, zavedení systému přímé odpovědnosti za včasné a přesné plnění úkolů),**
- **zpětná kontrola (kontrola, zda přijaté postihy a opatření byly přiměřené).**
-

# Přehled dílčích funkcí podle MAN aktivit

Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Příklad, hlavní obsah
Stimulace	Výchovná	Růst kvalifikace, výkonů, odpovědnosti, morálních kvalit, rozvoj tvůrčích schopností
	Stimulační	Vnější podněty - odměny a tresty, příklady, pracovní podmínky, sociální klima - kolektiv i podnik
	Motivační	Sebevýchova, sebekontrola, sebekritika, hodnotový systém jednotlivce, náročnost, zájem, iniciativa
	Morální	Spravedlivé jednání, ohled, takt, vzájemná pomoc, pochopení
	Distributivní	Rozlišení jednotlivců i podniků podle výsledků (mzdy, dotace, úlevy) - ocenění

# Přehled dílčích funkcí podle MAN aktivit

Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Příklad, hlavní obsah
Organizace	Komunikační	Výměna informací, šíření podnětů, využití výpočetní techniky
	Koordinační	Věcný, časový a prostorový soulad činností - harmonogramy, síťové grafy, plány, rozpočty, týmy
	Adaptační	Aktivní a pasivní přizpůsobovací schopnost - pružná reakce na změny
	Integrační	Kázeň, soustava předpisů, příkazů, limitů, norem, ukazatelů, pracovní náplň (popis práce jednotlivých funkcí)

# Přehled dílčích funkcí podle MAN aktivit

Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Příklad, hlavní obsah
Organizace	Unifikační	Sjednocování struktur útvarů a procesů sjednocování informací, zejména vstupních a výstupních dokladů, tabulek
	Diversifikační	Širší sortiment výroby účelné rozdělení činností
	Regulační	Zajištění činnosti ve stanovených mezích (opakované úkony, rutinní práce)

# Přehled dílčích funkcí podle MAN aktivit

Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Příklad, hlavní obsah
Kontrola	Vysvětlující	Poznání příčin, souvislostí, tendencí jako základ rozboru, podstaty věci
	Metodická	Jednotný výklad pojmů, hodnot, kritérií postupů a forem
	Komparační	Srovnávání podniků, pracovníků, činností, pozornost k odlišnostem, zkušenosti



- Děkuji za pozornost