

Organizace a řízení podniku

Pro Psychologický ústav FF MU

Karel Červený, MSc., MBA

Program

- Předpoklady výkonu
- Naše potřeby
- Po čem toužíme
- Ovlivňování lidí
- Rozdíl mezi vedením a řízením
- Vůdčovství
- Firemní kultura

Typy podniků a organizací

- Privátní podniky
- Státní podniky, úřady, krajské a místní úřady
- Příspěvkové – rozpočtové organizace
- Neziskové organizace

Soukromá firma

- Podniká za účelem dosažení zisku
- Firma má top management, a.s. má představenstvo a dozorčí radu
- Generální ředitel
- Odborní ředitelé
- Vedoucí odboru
- Vedoucí oddělení

Podnik a management

- Management je nauka o řízení organizace
- Jde o soubor činností, které pomáhají organizovat fungování organizace

Patří sem

- Plánování
- Organizování
- kontrola

Strategické řízení

- Co bude firma vyrábět či poskytovat
- Jaká bude konkurenční výhoda – know-how
- S jakými lidmi
- Kde a kdy
- Jak bude firma uspořádána – poskládána
- Jaká bude organizační struktura
- Jaká bude firemní kultura
- Kde vzít peníze na financování

Plánování

- Odhad poptávky – marketing
- Odhad prodeje zboží a služeb
- Plánování zásob – FIFO
- Plánování výroby a služeb
- Plánování počtu zaměstnanců (vzdělání, praxe)
- Plánování energií
- Plánování financování a investic
- Plánování procesů

Organizování

- Organizování všech činností spojených s plněním plánu
- Řízení a vedení lidí
- Dodržování procesů a technologií
- Řízení kapacit strojů a lidí

Kontrola

- Kontrola plnění plánu
- Korekce plánu při nepředvídatelných okolnostech
- Kontrola kvality
- Kontrola produktivity práce a přidané hodnoty
- Kontrola bezpečnosti práce
- Kontrola efektivity všech činností
- Kontrola návratnosti investic – ROI
- Kontrola průběhu cash - flow

Jednotlivé obory - útvary

- Marketing
- Obchod
- Nákup – zásobování
- Skladování
- Výroba – provoz, příprava výroby, technologie
- Logistika
- Finanční a ekonomické řízení
- Personalistika a řízení lidských zdrojů, BOZP
- Řízení kvality
- Technický úsek, údržba, investice

GŘ

```
graph TD; GR[GŘ] --- FR[Finanční ředitel]; GR --- PR[Provozní ředitel]; GR --- PŘ[Personální ředitel]; GR --- OR[Obchodní ředitel]; GR --- RK[Ředitel Pro kvalitu]; FR --- VO[Vedoucí odboru]; VO --- VO2[Vedoucí oddělení];
```

**Finanční
ředitel**

**Provozní
ředitel**

**Personální
ředitel**

**Obchodní
ředitel**

**Ředitel
Pro kvalitu**

Vedoucí odboru

Vedoucí oddělení

Specifické role managementu

- **Strategické řízení:** stanovování poslání a vize i prováděcí strategické plány.
- **Řízení financí:** Stanovuje finanční cíle, plánuje a získává prostředky pro optimální financování těchto cílů, hledá metody efektivního řízení kapitálu, krátkodobé i dlouhodobé zajištění finanční rovnováhy organizace.
- **Řízení lidských zdrojů:** dosahování cílů skrze lidi. Hledá způsoby, jak z lidí dostat maximální výkon a přidanou hodnotu.

Specifické role managementu

- **Marketing:** analýza trhu a prostředí, zákazníka a jeho chování, „otevírání dveří“ obchodu, rozhodování o strategickém zaměření firmy – co bude vyrábět či poskytovat.
- **Řízení kvality:** systém k vytváření a dodržování kvality, procesů ve prospěch zákazníků.
- **Řízení změn:** celý změnový management (podle Pottera), přizpůsobování firmy novým podmínkám, reakce na změny.

Specifické role managementu

- **Řízení informací:** celá architektura řízení informací k práci – co lidé potřebují k práci a k fungování organizace.
- **Krizové řízení:** proces vyrovnávání s významnými a neočekávanými informacemi, které ohrožují existenci podniku.
- **Řízení znalostí, řízení výroby, řízení inovací, PR**

Úrovně managementu

- **Strategická úroveň:** dlouhodobé cíle a směry dalšího rozvoje firmy – kam bude firma směřovat.
- **Taktická úroveň:** realizace strategických cílů – jejich rozpad na roční plány, měsíční plány
- **Operační úroveň:** základem fungování každé organizace, každodenní naplňování taktiky a strategie.

Typy manažerů

- Top management
- Střední management
- Liniový management – vedoucí oddělení či mistři

Manažerské dovednosti

- **Lidské dovednosti:** sebedůvěra, touha řídit a vést, charisma, sebeovládání – sebeřízení, schopnost povzbuzovat a vést
- **Technické dovednosti:** schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů.
- **Koncepční činnosti:** schopnost vidět firmu jako systém, který má naplňovat strategické cíle. Schopnost tvořit vize a koncepce, umět plánovat a hledat synergie.
- **Organizační:** Schopnost vytvářet podmínky k práci a organizační schopnosti.

Manažerské role

Podle Mintzberga

- Interpersonální
- Informační
- Rozhodovací

Interpersonální role

- **Figura:** reprezentuje organizaci při ceremoniálech a svou účastí vyjadřuje zájem na práci určité skupiny lidí či podporuje určité hodnoty
- **Vůdce:** Realizuje cíle prostřednictvím podřízených. Snaží se je nadchnout pro cíle organizace. Individuálně motivuje, koučuje, povzbuzuje, vede je a osobnostně i profesně rozvíjí
- **Styčný důstojník:** Koordinátor s jinými manažery jak v rámci své organizace tak mimo ni

Informační role

- **Pozorovatel:** Shromažďuje informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít vliv na fungování firmy. Zdroje jsou formální (porady, média) a neformální (sítě)
- **Šířitel informací:** poskytuje důležité či výsadní informace podřízeným.
- **Mluvčí:** reprezentuje svůj tým či organizaci vůči jiným týmům či organizacím. Brání zájmy týmu či organizace před jejím napadáním a znevažováním.

Rozhodovací role

- **Podnikatel:**

Vymýšlí, podněcuje a organizuje a projektuje změny. Jako pozorovatel nachází nové metody, technologie a postupy na zvýšení efektivity organizace. Využívá příležitostí, řeší problémy a zlepšuje realitu.

- **Eliminátor poruch a řešitel rušivých událostí:**

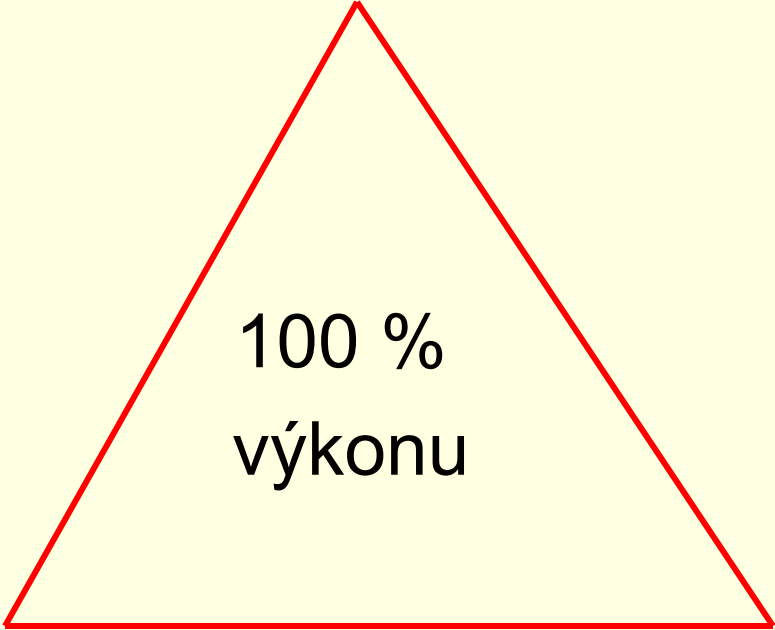
vytváří korekce na vlivy, které ohrožují dosažení cílů. Hlavním cílem je udržování stability.

Rozhodovací role

- **Alokátor a distributor zdrojů:** rozhoduje o tom, jak přidělit omezené disponibilní zdroje – peníze, čas, moc a zařízení (nástroje). Usiluje o maximálně efektivní využití zdrojů tak aby přinášely co největší užitek.
- **Vyjednavač:** s podřízenými, nadřízenými, s kolegy, s odbory, s dodavateli, odběrateli, kontrolami a audity, s místní a státní administrativou. Čím vyšší postavení, tím více času je věnováno vyjednávání.

Základní předpoklad dobrého výkonu

CHCI (motivace)



100 %
výkonu

UMÍM

(znalosti, dovednosti)

MOHU

(podmínky)

Předpoklad výkonu

$$V = P - i$$

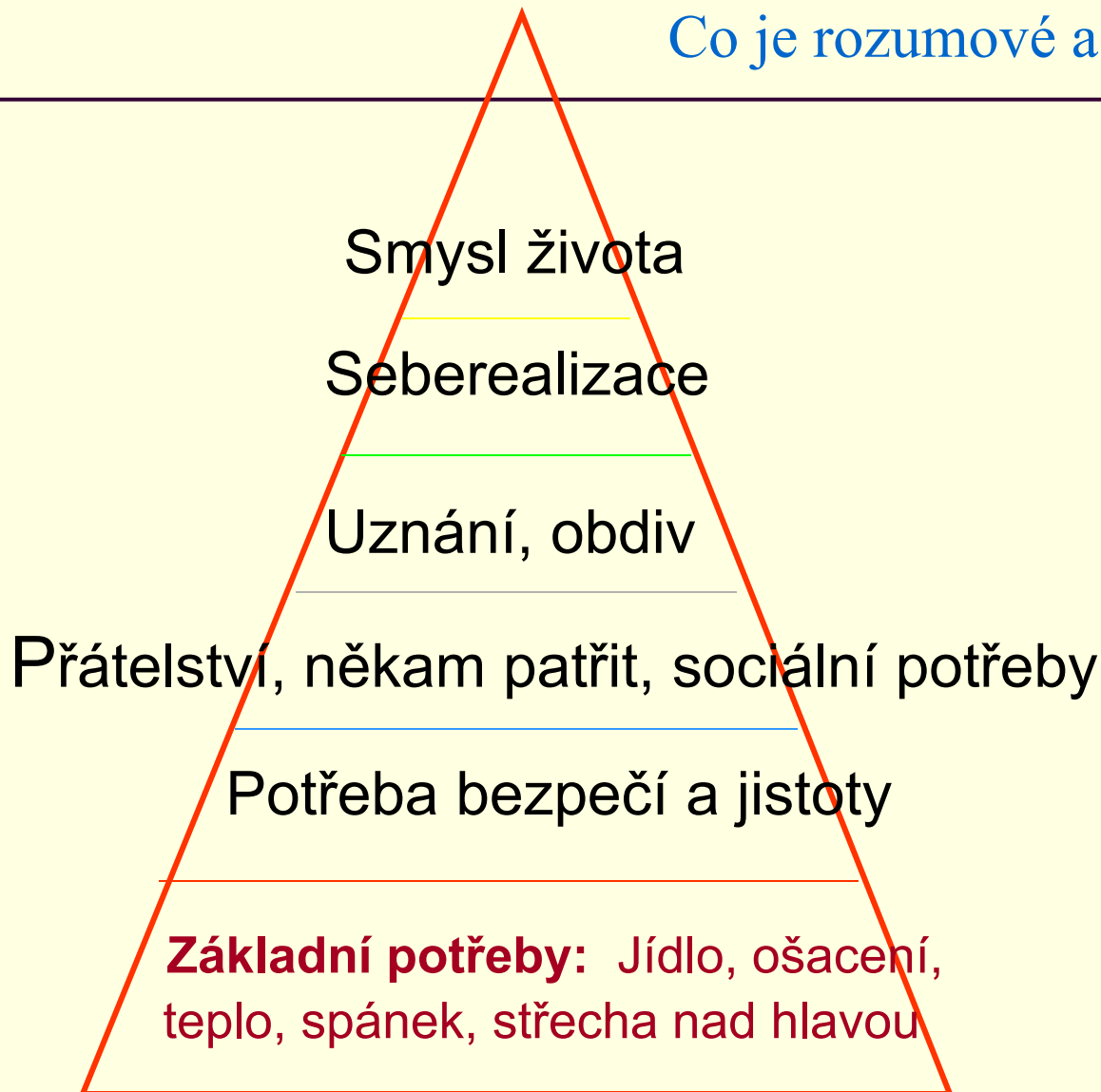
P – je potenciál výkonu

i - je interference, která snižuje výkon

Např. strach ze selhání, nízká sebedůvěra, stres, dusná atmosféra, mizerná firemní kultura, autoritativní šéf, nerozhodnost, závislost na druhých, nízká úroveň znalostí a dovedností, chybějící motivace.

Maslowova pyramida potřeb

Co je rozumové a co ryze pocitové?



Po čem toužíme?

ZAMĚSTNANEC PO:

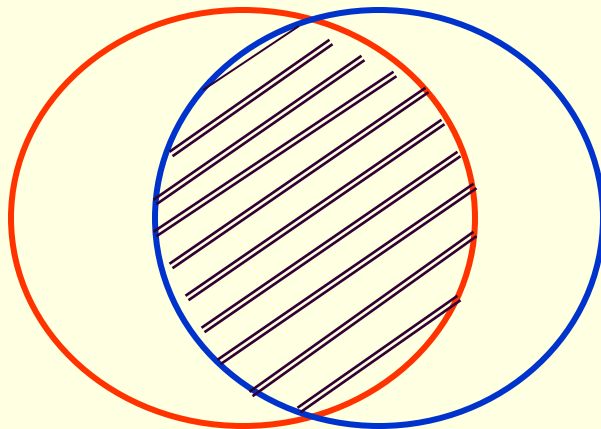
- Spravedlnosti
- Povzbuzení
- Pochvale od šéfa
- Seberealizaci
- Dobrém šéfovi
- Vyniknout v kolektivu
- Příjemné atmosféře
- Rozvoji
- Jistotě zaměstnání

VEDOUCÍ PO:

- Spravedlnosti
- Povzbuzení
- Pochvale od šéfa
- Seberealizaci
- Iniciativních a spolehlivých podřízených
- Vyniknout mezi vedoucími
- Příjemné atmosféře
- Všestranném rozvoji
- Jistotě zaměstnání

Průnik množin zájmů firmy a zaměstnance

Čím větší je průnik zájmů firmy a pracovníka, tím je vyšší výkon pracovníka a spokojenost na obou stranách.



Nejdůležitější vlivy na výkon

- Firemní kultura
- Osobnost managera
- Styl řízení a vedení
- Možnost vyniknout
- Možnost seberealizace
- Kolektiv spolupracovníků
- Jistota práce
- Dostatek peněz

Rozdíl v řízení a vedení

- Řídící – **manažer** pracuje s aktuálním stavem schopností a motivace lidí.
- Apeluje hlavně na rozum lidí. (zasazení do org, struktury)

- **Vůdce** také, ale pracuje hlavně s potenciálem
- Apeluje hlavně na city, touhy a přání

Řízení lidí - manažer

- Řízení je vhodné v armádě, policii, v záchranných týmech, ve firmách které jsou v krizi.
- Vyznačuje se hlavně příkazy, zákazy, plánováním práce podřízeným, detailní kontrolou, nízkou samostatností pracovníků.
- Veškerá odpovědnost je na vedoucím.

Řízení lidí

Nevýhody?

- Nelze očekávat od pracovníků mnoho iniciativy
- Hledí jen svého, používají jen osvědčené metody a vyšlapané cestičky
- Pracovníci do práce nevkládají srdce
- V krizových situacích nemají loajalitu k šéfovi či k firmě
- Při lepší nabídce odcházejí jinam

Řízení lidí - transakční dohoda

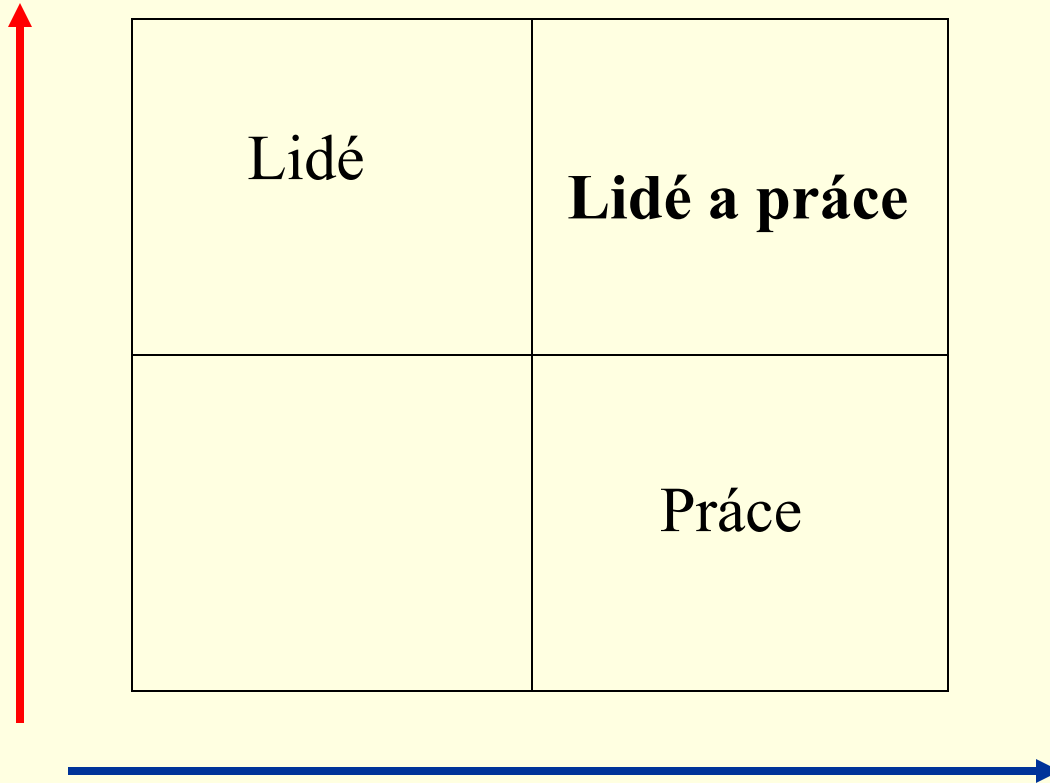
- Ve vztahu manažer - podřízený nejde o nic velkého:
- Manažer: Já si na 8 hodin pronajmu tvé ruce či hlavu a dám ti za to dvacet tisíc, když splníš tuhle normu.
- Pracovník souhlasí a přesně si hlídá, aby pracoval jen do výše své mzdy.
- Jakmile musí pracovat více, dožaduje se proplácení přesčasů ne to považuje za křivdu.

Řízení lidí - transakční dohoda

- Zaměstnavatel ho zajímá jen potud, pokud mu dává jistotu zaměstnání.
- Pracovník nemá problém odejít kamkoliv jinam kvůli pěti set korunám či tisícovce.
- Manažera si podřízení mohou vážit či z něj mít strach.

Orientace na lidi či na práci

■
Orientace na lidi



Orientace na práci

Lidé

- *„Každý umí vyhodit zaměstnance nebo snížovat náklady, ale málokdo umí vytvářet týmy skutečně motivovaných a odpovědných zaměstnanců.*
- *Když dokážeme povzbudit ego každého zaměstnance podniku, můžeme přenášet hory.“*

Gordon Forward, CEO Chaparral Steel

Lidé

- *„Existence podniku je jednoznačně závislá na každodenní mobilizaci každého dostupného gramu kreativní inteligence.*
- *Firma dnes může čelit nepřetržitému vývoji a nástrahám okolního prostředí jedině plným využitím myšlenkového potenciálu všech svých zaměstnanců“.*
- *„Jen velmi málo firem má tak rozsáhlé intelektuální zdroje, aby si mohly dovolit bezstarostně plýtvat jejich dobrou polovinou.“*
- Takeo Miura, CEO of Hitachi

Vedení lidí

- Je náročnější, vedoucí se musí více zajímat o to, kdo jaký je, musí toho o svých podřízených hodně vědět.
- Klade to vysoké nároky na jednání s lidmi, používat individuální přístup, pracovat s city podřízených.
- Vedoucí musí lidi povzbuzovat, dávat jim výzvy, lákavě představovat úsekové nebo podnikové cíle, musí je umět nadchnout.
- Vede je k samostatnosti.

Vedení lidí

- Učí je vytyčovat si cíle dosahovat jich.
- Vedoucí mnoho svých činností deleguje, nevadí mu, když něco zkazí, povzbudí a pokračuje dál v koučování.

Výhody:

- Pracovníci jsou iniciativní a přidávají mnohem vyšší hodnotu
- Do práce vkládají své srdce, na výsledcích jim více záleží
- V dobách nezdaru jsou k firmě i k šéfovi mnohem více loajální.

Vedení lidí

- Dosavadní výzkum ukázal, že nejvíce efektivní jsou vedoucí s **transformačním stylem** vedení.
- Musí mít vizi, která dokáže strhnout následovníky k zásadní transformaci reality (20 - 30 % - hlavně vlivných pracovníků)
- Nový vedoucí je hlavně vůdce, který získává lidi a mění svět.
- **Transformační vedoucí** motivuje následovníky, aby pracovali na vyšších cílech skrze seberealizaci než bezprostřední odměnu. Ukazuje cíl a volá následujte mě!
- Také používá transakčních prostředků řízení.

Vedení lidí

Transformační styl

- vedení je postaven na uspokojování vyšších potřeb.
- Zatímco transakční vedoucí uspokojuje jen současné potřeby (peníze), transformační vůdce probouzí ve svých lidech potřeby, o kterým možná ani nevěděli.
- Dělá to trojím způsobem:

Vedení lidí

- 1. pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat.
-
- Tři kameníci: Mise, vize, strategie
- *„Naše firma se stane nejvíce respektovanou firmou v ČR. Bude si zakázky vybírat - budou jí svěřovány jen ty nejnáročnější... My na to máme. Je to reálný cíl, protože vy jste dobří. Kde jsou naše limity? Jediná omezení jsou ta, která si sami dáváme.“*

Vedení lidí

- 2. Působením na lidi aby své zájmy převedli na zájmy týmu a organizace.
- *„V naší firmě profesně a lidsky nesmírně vyrostete, pomůžeme vám splnit vaše sny. Stanete se vynikajícími odborníky a lepšími lidmi. Dojdete naplnění, Podílíte se na úžasné věci. Budujete firmu, která nemá obdoby.“*

Vedení lidí

- 3. Změnou potřeb podle Maslowovy pyramidy.
- *„Zanecháte po sobě nesmazatelnou stopu. Vy už tady nebudete, ale vaše jména a vaše výsledky budou znát vaši následovníci. Budou o vás hovořit s úctou. Kde jinde byste se mohli takto seberealizovat? Kde jinde dostanete takovou příležitost?*
- *Kde jinde budete mít tak skvělý kolektiv? Kde jinde se toho tolik naučíte? Kde jinde budete mít takovou jistotu práce a vysokého výdělku?“*

Vedení lidí

- **Transakční vedoucí** pracuje uvnitř dané firemní kultury, přijímá její rituály, zvyklosti a modely při prosazování zavedených hodnot.
- **Transformační vůdce** je mění, vymýšlí a zavádí nové hodnoty a kulturní formy, které jej přežijí (Baťa ve Zlíně).
- Transformační vedení lidí se uskutečňuje skrze nástroje na vedení lidí jako jsou:
 - charisma
 - inspirativní vedení
 - individualizovaná úcta
 - intelektuální stimulace

Vůdcovství - Xenofon

- Zdrženlivost
- Poctivost
- Důvtip
- Laskavost
- Duchapřítomnost
- Ohleduplnost
- Lidskost
- Soucit
- Ochota
- Odvaha
- Ušlechtilost
- Velkorysost
- Taktnost

Vůdčovství - Montgomery

- Odvaha
- Síla vůle
- Iniciativa
- Vědomosti

Vůdce dneška – ve firmách

- Tvořivost
- Předvídavost – tvorba vize
- Důvěryhodnost - sebedůvěra
- Přesvědčivost –
- Schopnost motivovat
- Poctivost
- Úcta k lidem
- Odvaha
- Vytrvalost - důslednost
- Organizační schopnosti

Vůdčovství - shrnutí

- Udávat správný směr
- Dosáhnout jednoty v týmu
- Péče o jednotlivce
- Konání správných rozhodnutí
- Ráznost
- Intuice a představivost
- Zůstat klidný pod tlakem
- Smysl pro humor
- Inspirovat ostatní
- Poctivost

Co má vůdce dělat?

Tři oblasti lidských potřeb:

- Splnit společný úkol
- Harmonicky spolupracovat jako tým
- Splnění individuálních potřeb každého člena týmu

Úkoly vůdce - Sokrates

- Vybrat ty správné lidi
- Získat jejich přátelství a přimět je k dobrovolné poslušnosti
- Vybudovat dobré vztahy mezi jednotlivými členy týmu
- Jít příkladem v elánu a pracovitosti

Úkoly vůdce dneška

- Správně vybrat lidi
- Vytyčit cíl
- Nadchnout lidi
- Pečovat o lidi jako sadař – růst
- Týmově a individuálně motivovat
- Dodávat energii
- Být důsledný
- Odměnit a pochválit

Kde to vzít?

- Rozhodnutí
- Programování
- Koučování

Příklady

- Motivace – křivka motivace
- Jít příkladem – mobil, voda – Alexander, úzkostlivá morálka

Charisma

- **Charisma** - silný emoční vztah k vůdci - obdiv, neobyčejná úcta, láska, uznání a důvěra. Někdy se připojuje bázeň, slepá víra a oddanost. Je to nezpochybňovaná „víra v člověka a jeho poslání“.
- Charismatictí vůdci mají vysokou sebedůvěru, ve svou kompetenci, oddanost svým názorům a ideálům i silnou potřebu moci. Vše posilují technikami managementu dojmu.

Charisma

- Vykreslují podřízeným atraktivní vizi stavu, kam je chce dovést. To dává jejich práci vyšší smysl.
- Povzbuzuje jejich nadšení
- Dávají jim příklad
- Umějí psychologicky působit na cizí
- Snaží se vtělit své ideje vtělit do podnikových pravidel a nařízení.

Inspirativní vedení

Jeho výroky jsou vždy sebenaplňujícím proroctvím:

- *„nám se to určitě podaří“*,
- *„vy na to máte“*,
- *„Vy to dokážete, já to vím, kdyby to nebyla pravda, tak bych vám to neříkal“*,
- *„máte mnoho skrytých schopností, o nichž nevíte“*,
- *věřte si a vše se vám podaří“*.

Inspirativní vedení

- Právě neustálé povzbuzování, pochvala, poděkování, šíření dobré nálady je nejvíce inspirativní a motivující. Jde o palivo pro srdeční pohon.

Inspirativní vedení

Díky těmto výrokům dosáhnou lidi mnohem více, než kdyby slyšeli:

- *„nemám to komu jinému svěřit, tak to přiděluji vám“.*
- *„No to jsem zvědav, jak to dopadne. Kdybych měl lepší tým..“*
- *No to jsem si mohl myslet že to zkazíte, vždyť od vás se nedá nic jiného čekat...*

Individualizovaná úcta

- Otcovský přístup k podřízeným i přes věkový rozdíl
- přátelský, neformální přístup
- věnují pozornost i opomíjeným členům týmu
- Konzultace se skupinou jako celkem na poradách

Individualizovaná úcta

- Individualizovaná úcta znamená jednání s každým podle jeho osobnostního nastavení - nemůžeme s každým jednat stejně
- Naslouchání názorům každému členu skupiny
- Diskutuje s každým, co očekává od práce, o práci vedoucího, o firmě, o rodině, o přáních, obavách, které se snaží rozptýlit.

Intelektuální stimulace

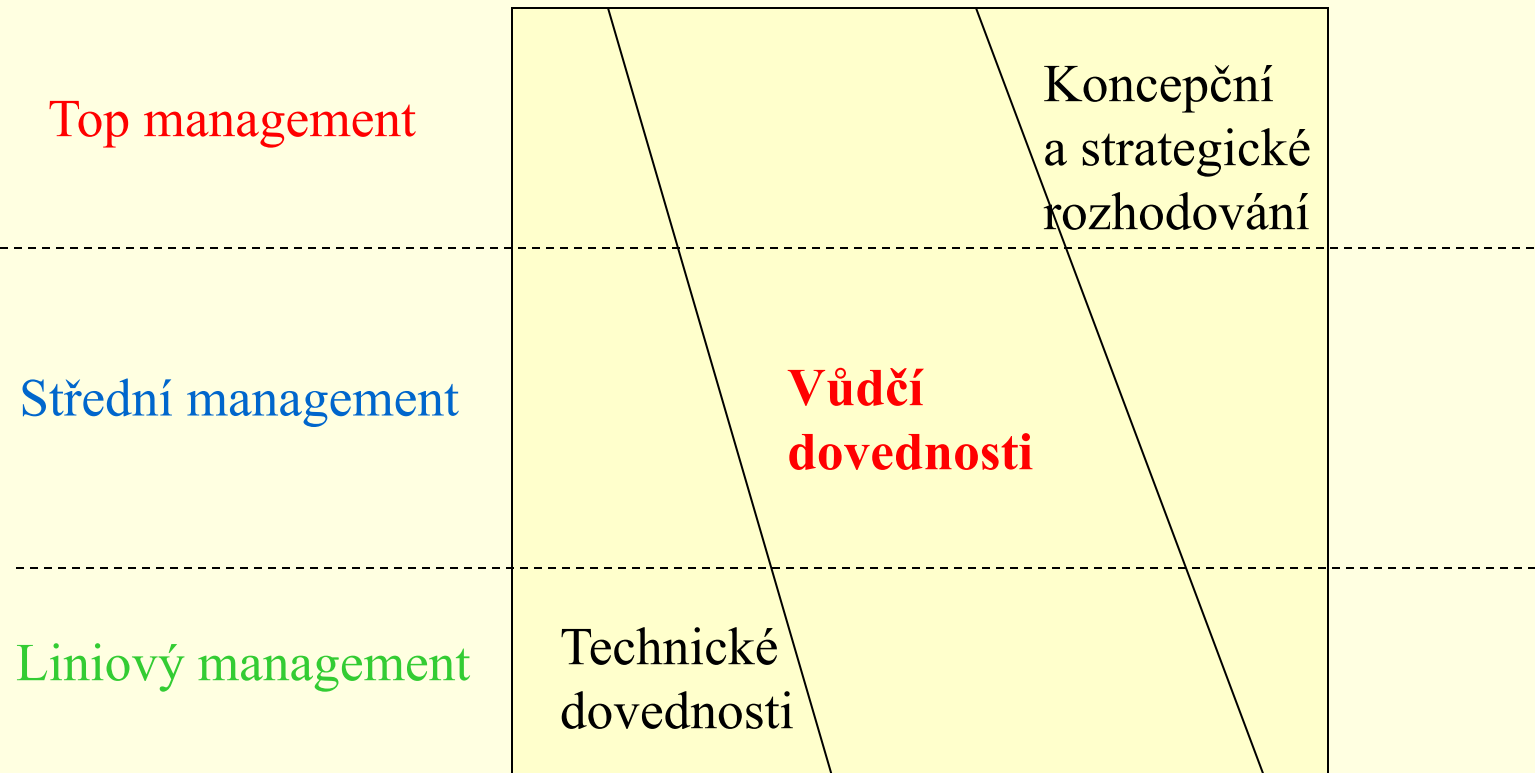
- Znamená rozvoj následovatelů a změnu jejich osobnosti.
- Chápání jejich problémů
- chápání jejich životní filozofie, víry, předsudků, osobnostního založení.
- Starají se o vzdělávání podřízených - posílají je na studia, do kursů, seženou jim mentora nebo kouče.
- Učí je myslet v souvislostech, ne jen operativně, ale chápat podnikovou strategii.


Intelektuální stimulace

- Učí své podřízené myslet jinak - více do budoucna a propojovat své cíle s cíli firmy.
- Mění jejich postoje, aby byli šťastnější.
- Vede je k osobnostnímu růstu, nechá je učit prezentačním dovednostem, aby pak mohli tým nebo firmu prezentovat na různých fórech.

Rozdělení činností manažera

- Kolik času věnovat čemu





Děkuji za pozornost