

# Maturitní okruh č. 11

## MANAGEMENT

### Základní pojmy

**Pojem management** vznikl z anglického slova „**to manage**“, které lze přeložit jako např.: vést, řídit, spravovat atd. Nejvíce mu však odpovídá český ekvivalent **řízení**.

### Definice managementu:

Proces plánování, organizování, rozhodování, komunikace, motivace, kontroly a použití všech zdrojů podniků k dosažení stanovených cílů.

### Management můžeme rozdělit do dvou oblastí:

#### 1. základy managementu – kam patří základní manažerské funkce:

- plánování;
- organizování;
- vedení;
- rozhodování;
- kontrola.

#### 2. specifické manažerské postupy (techniky), např.:

- management změny;
- strategický management;
- projektové řízení;
- management kvality;
- management procesů;
- mezinárodní management atd.

*Dnes je management chápán spíše jako umění (řídit, komunikovat, jednat s lidmi atd.), které souvisí s individuálními schopnostmi manažera, než pouze jako exaktní věda.*

## ORGANIZOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ

### Organizování

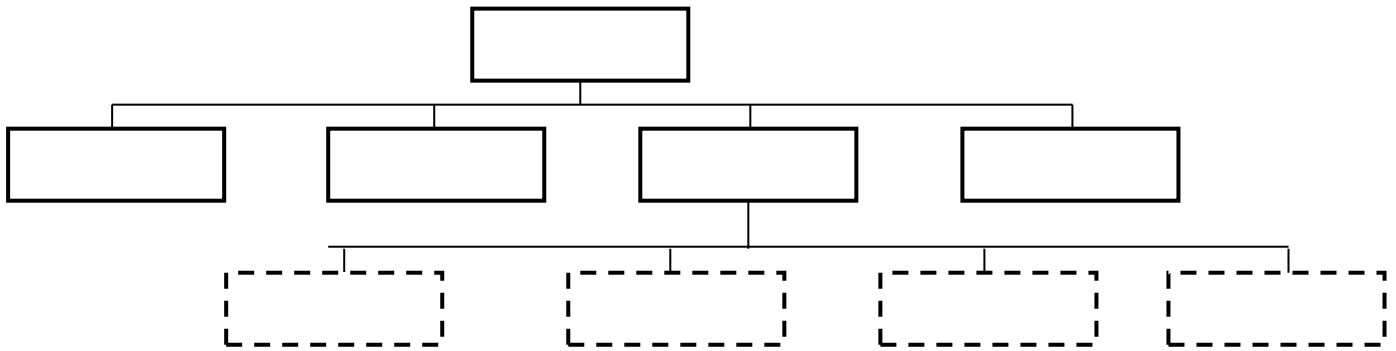
Uspořádání lidí, činností a prostředků potřebných při plnění plánovaných cílů. Při organizování využíváme dělbu práce.

### Organizační struktury

- způsob uspořádání funkcí v podniku;
- jsou vyjádřeny pomocí **organizačních schémat**.

*Obecně existuje:*

**a) plochá organizační struktura**



- organizace s širokým rozpětím managementu;
- jeden nadřízený má více podřízených;
- v podniku je menší počet řídicích stupňů;
- je zde centralizace řízení;
- používá se ve větších podnicích;

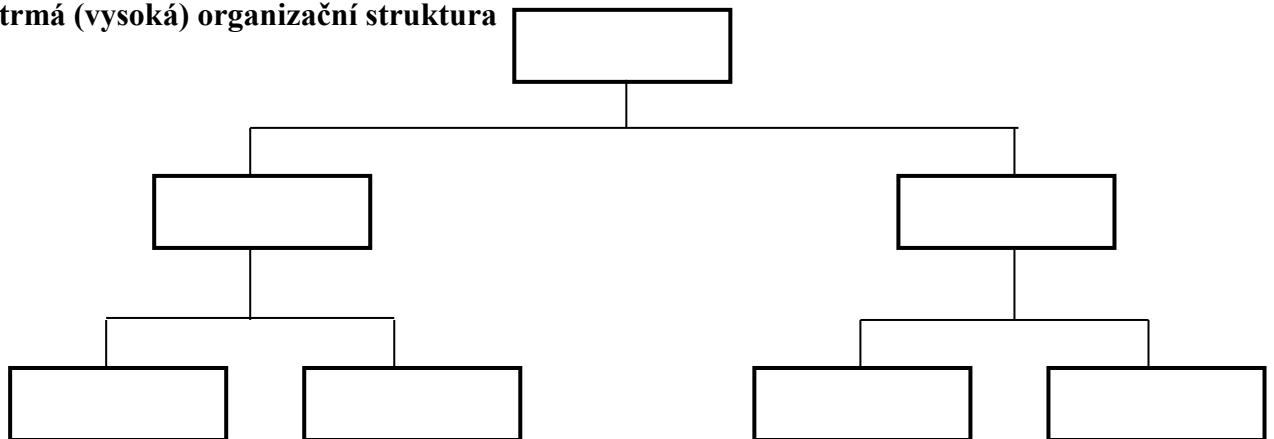
**výhody:**

- vedoucí jsou nuceni delegovat (přenášet) své pravomoci;
- musí být k dispozici jasná taktika;
- podřízení musí být pečlivě vybráni.

**nevýhody:**

- přetížení vedoucí mají tendenci odkládat svá rozhodnutí;
- nebezpečí, že vedoucí ztratí přehled;
- vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

**b) strmá (vysoká) organizační struktura**



- organizace s úzkým rozpětím managementu;
- jeden nadřízený má méně podřízených;
- je zde větší počet řídicích stupňů;
- je zde decentralizace řízení;
- používá se v menších podnicích.

**výhody:**

- těsné vedení (větší přehled);
- lepší kontrola;
- rychlejší komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.

**nevýhody:**

- vedoucí mají tendenci více zasahovat do práce podřízených;
- velký počet organizačních úrovní;
- vyšší náklady díky většímu počtu úrovní.

## Organizační jednotka

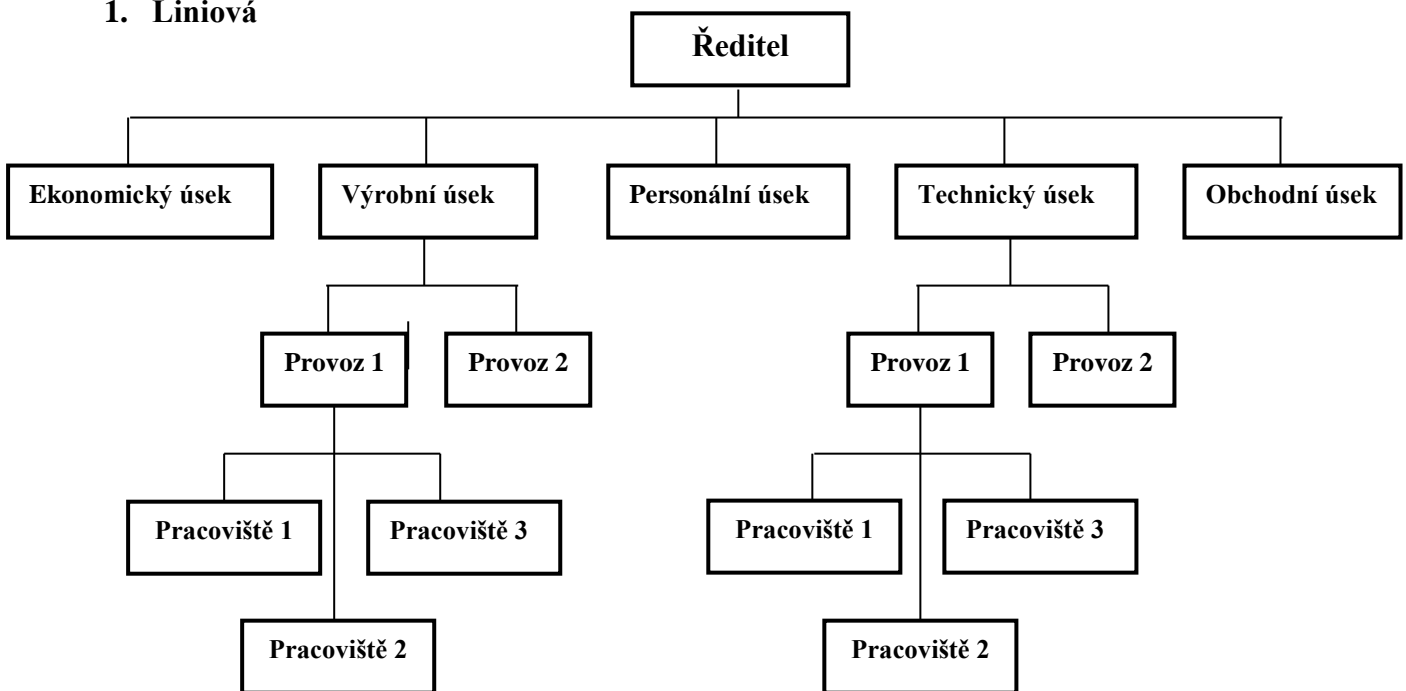
- je základním prvkem organizační struktury podniku;
- každá organizační jednotka má svého vedoucího, který má na starosti činnosti příslušných pracovníků;
- ve větších podnicích se mohou organizační jednotky seskupovat a tím vytváří organizační útvary vyššího stupně.

*forma organizační struktury závisí na dělbě práce:*

- ve směru horizontálním* – vedení tvoří kromě vedoucího i odborný aparát (pracovníci, kteří mu v řízení pomáhají tím, že mu radí);
- ve směru vertikálním* – vytváří se stupně řízení (jejich počet závisí na velikosti podniku).

## Organizační struktura

### 1. Liniová



- používá se v malých a středně velkých podnicích;
- každý podřízený má jednoho nadřízeného.

#### výhoda:

- jednoznačná podřízenost;

#### nevýhody:

- nesnadná při větším počtu řídicích stupňů;
- horší komunikace, kontrola;
- nemožnost přiřadit konkrétní zodpovědnost;
- pomalá reakce na podněty zákazníků.

## 2. Liniově – štábní

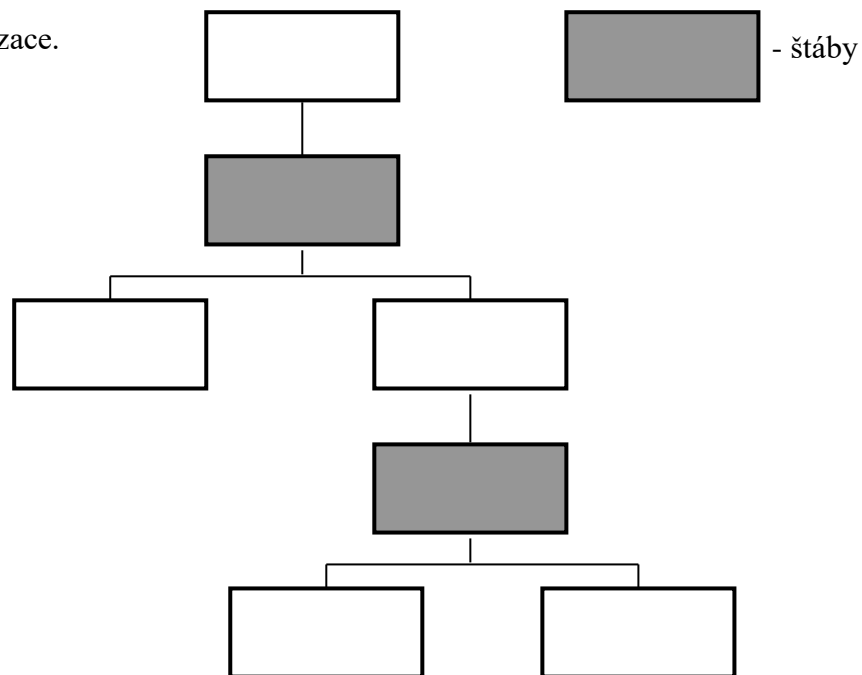
- využívá se v moderních podnicích, kde je řízení složité a vyžaduje mnoho odborných znalostí;
- vedoucí mají k dispozici „štáb“ (odborné útvary);
- štáby poskytují rady a informace, ale nemají přímou příkazovací pravomoc.

### výhoda:

- štáby přispívají k prosperitě a ke zkvalitnění práce;

### nevýhoda:

- složitá organizace.



## 3. Divizní

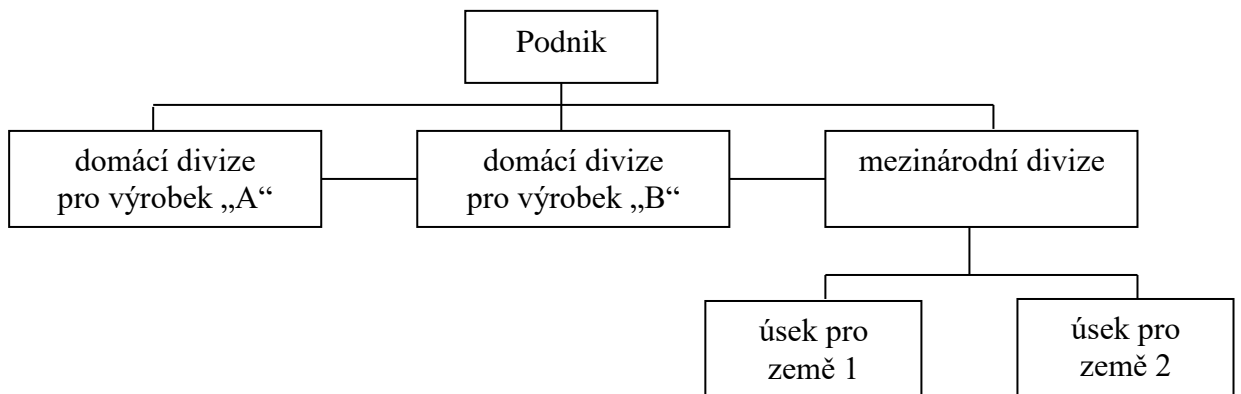
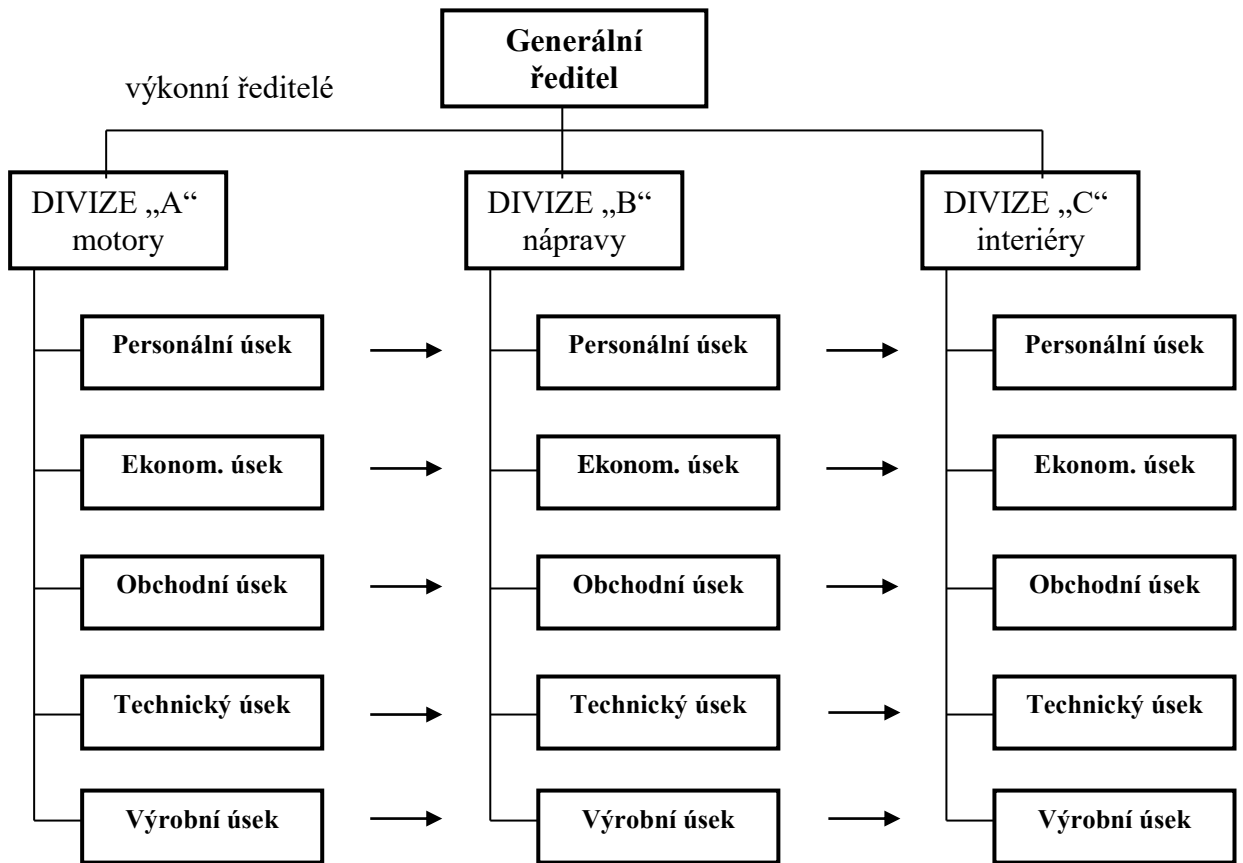
- používá se ve velkých podnicích (je typická pro a.s.);
- divize jsou relativně samostatné celky schopné podnikatelského jednání;
- na úrovni vrcholového managementu se řeší např. strategie, rozhodování o dlouhodobých investicích, reklama atd.

### výhody:

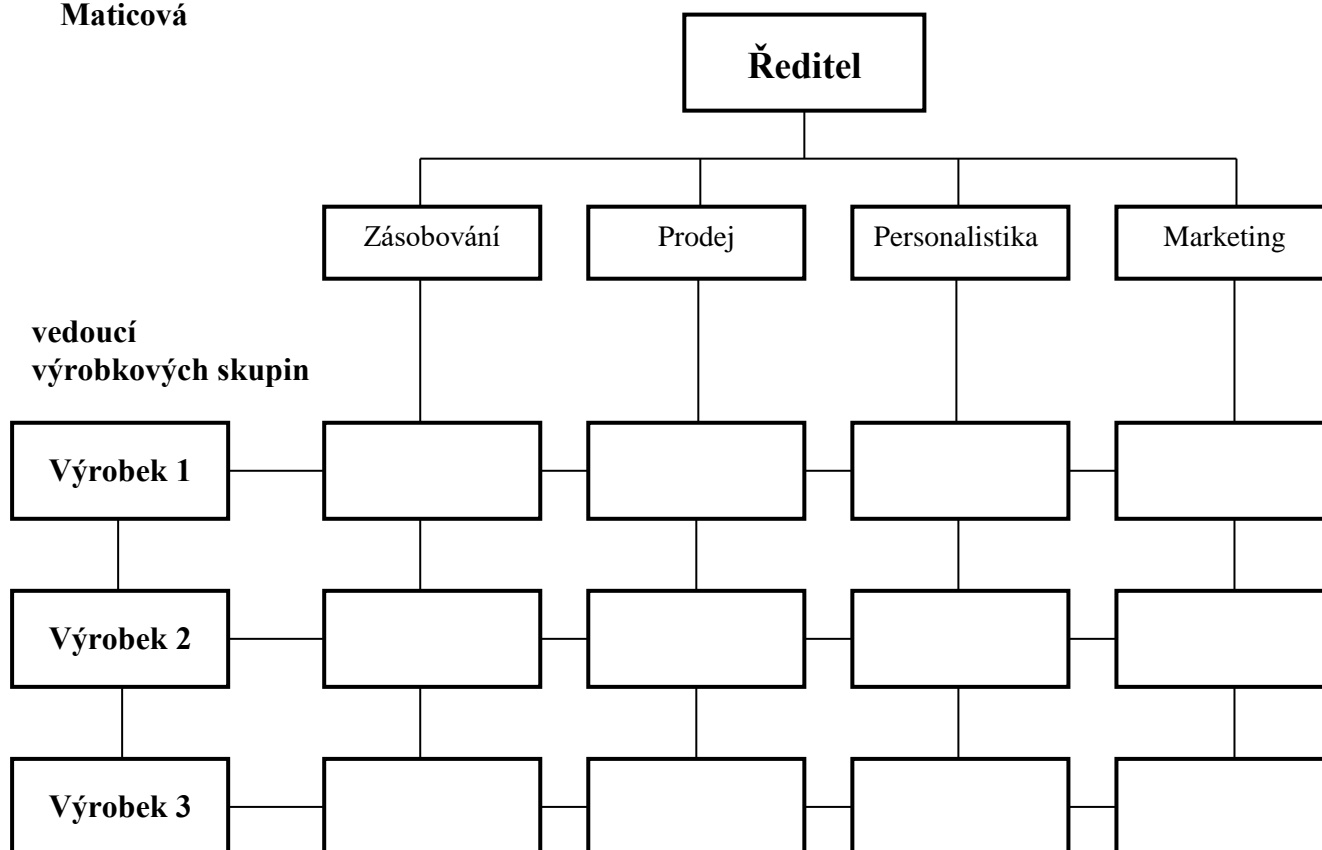
- pružnější reakce na podněty zákazníků;
- jasné vymezení zodpovědnosti za řešené úkoly;

### nevýhody:

- možná ztráta kontroly z pozice vrcholového managementu;
- složitější organizace;
- vzniká „duplicita“ ve funkcích (tzn. že všechny divize si např. vytvářejí své vlastní oddělení marketingu).



## Maticová



- používá se ve velkých podnicích;
- vedoucí výrobních skupin odpovídají pouze za výrobu konkrétního výrobku;
- výkonné vedení řeší tzv. průřezové otázky (společné pro všechna oddělení), např. zásobování, prodej, finanční řízení, personalistiku atd.

### výhoda:

- dobrá spolupráce a vysoká odbornost

### nevýhoda:

- složitá organizace a přehlednost

## Plánování

Je proces stanovení cílů podniku, vhodných cest a způsobů k jejich dosažení (z každého dobrého plánu musí být zřejmé, čeho chce podnik dosáhnout a jak toho chce dosáhnout).

### Znaky plánování:

- ovlivňuje ostatní funkce managementu, které na plánování navazují;
- odstraňuje neurčitost v podnikání a ovlivňuje výsledky hospodaření;
- snižuje podnikatelské riziko;
- musí být pružné a reagovat na změny během období.

### Druhy plánů:

#### 1) podle délky plánovaného období (resp. podle času)

- a) dlouhodobé – nad 5 let;
- b) střednědobé – od 1 do 5 let.
- c) krátkodobé – do 1 roku (většinou se dělá na kratší období, plány měsíční, týdenní, denní).

## 2) podle úrovně rozhodovacího procesu (resp. podle konkrétnosti, podrobnosti)

- a) **strategické** → jsou dlouhodobé, předmětem jsou cíle podniku jako celku;  
→ nejsou příliš konkrétní;  
→ počítají s nejistotou, rizikem;  
→ vytváří je „top“ management.
- b) **taktické** → stanovují jednotlivé cíle podniku pro určitá období, nebo úseky v podniku;  
→ jsou konkrétnější, podrobnější;  
→ navazují na cíle strategické.
- c) **operativní** → jsou krátkodobé a navazují na cíle taktické;  
→ musí reagovat na změny podmínek v podniku i mimo něj;  
→ jsou nejpodrobnější, nejkonkrétnější.

### *Podnik plánuje dosažení určitých cílů a k tomu využívá strategie:*

- a) **ofenzivní (tzv. leader – „vůdce“)** – podnik chce být první na trhu, mívá monopolní, nebo alespoň dominantní postavení na trhu. Očekává velké zisky při použití nových technologií. Nevýhodou jsou značné nároky na zdroje, výzkum a vývoj nových výrobků.
- b) **mírně ofenzivní (follow me – následuj mě)** – podnik je druhý na trhu, následuje dominantního výrobce. Musí být schopen přizpůsobit se změnám. Používá více osvědčené technologie. Snaží se odhalit chyby konkurence a svůj výrobek odlišit (např. novou funkcí).
- c) **defenzivní (defensive – obrana)** – podnik se snaží udržet si stávající pozici na trhu (tedy tu, které již dosáhl). Snaží se snižovat náklady, zavádět nové postupy a zaměřuje se rovněž na marketing. Případně se snaží o zlepšení pozice na trhu.
- d) **zůstatková (me too – já také)** – cílem podniku je zlepšení pozice na trhu, dosáhnout co nejnižších nákladů. Výzkum a vývoj výrobků prakticky neexistuje, jde spíše o napodobování výrobků konkurence za nižší cenu (hlavní konkurenční výhoda).

## ROZHODOVÁNÍ A KOMUNIKACE

### Rozhodování

Soubor činností, které vedou k výběru optimální varianty z několika možných řešení a výsledkem je konkrétní **rozhodnutí**. Rozhodování je součástí činnosti každého manažera i pracovníka, Ovlivňuje úspěšnost v podnikání, protože špatné rozhodnutí může podnik dostat do problémů a způsobit mu velké ztráty.

#### *Etapy rozhodovacího procesu:*

1. analýza problému;
2. stanovení variant řešení;
3. výběr optimální varianty;
4. realizace vybrané varianty;
5. kontrola.

### **Rozlišujeme:**

#### **1. dlouhodobá rozhodnutí (strategická):**

- jsou strategická, důležitá;
- mají dlouhodobý dopad na úspěšnost podniku;
- týkají se složitějších problémů;
- jsou podložena výsledky různých analýz;
- jsou závažná (např. rozhodování o investicích), a proto je třeba věnovat zvýšenou pozornost zejména:
  - ◆ shromažďování informací a jejich zpracování;
  - ◆ vypracování různých variant řešení;
  - ◆ výběru vhodné varianty;
  - ◆ provedení příkazů;
  - ◆ kontrole (tzn. zjištění, zda se plní příkazy a zda rozhodnutí bylo správné a splnilo očekávání).

#### **2. krátkodobá rozhodnutí (operativní):**

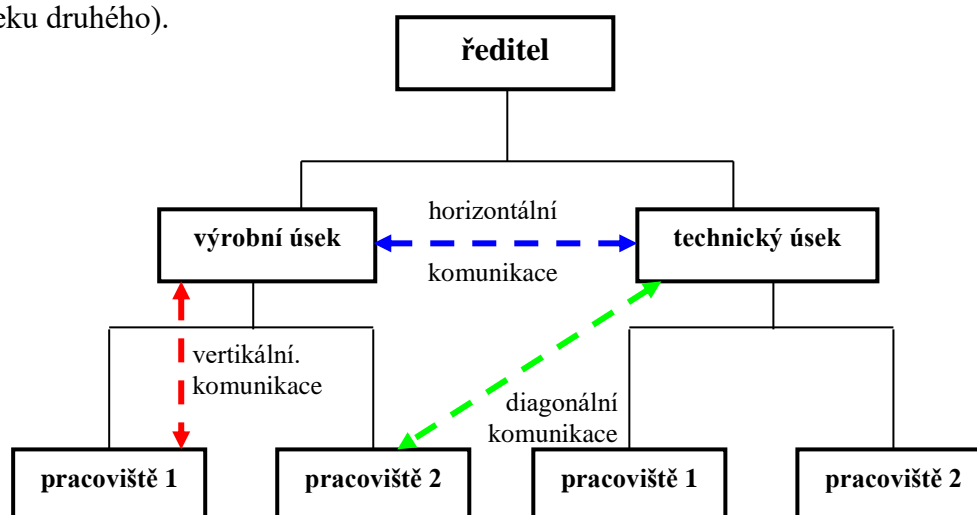
- jde o intuitivní rozhodování (tzn.: řídí se citem pro konkrétní situaci a zkušenostmi);
- představuje podstatnou část pracovního dne manažera.

### **Komunikace**

Nutnou podmínkou úspěšnosti každého podniku je dobře fungující komunikace jednak uvnitř podniku samotného, ale i mezi podnikem a jeho okolím (tzn. s dodavateli, odběrateli, širokou veřejností atd.).

#### ***V podniku rozlišujeme tyto typy komunikace:***

- 1. ve směru horizontálním** – tzn. na stejném stupni řízení (např. mezi dvěma vedoucími různých útvarů navzájem, dvěma pracovišti atd.);
- 2. ve směru vertikálním** – tzn. na různém stupni řízení – ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti (např. mezi vedoucím a jeho podřízeným). Musí být obousměrná (tzn.: vedoucí zadá úkol a podřízený jej zpětně informuje o tom, jak úkol provedl);
- 3. ve směru diagonálním** – tzn.: úhlopříčném (mezi vedoucím jednoho úseku a podřízeným z úseku druhého).





## MOTIVACE A KONTROLA

### Motivace

Je účelné působení na chování a jednání lidí s cílem dosáhnout stanovených cílů. Na pracovníky je nutné působit tak, aby plnili úkoly co nejlépe.

#### *Motivace zahrnuje:*

1. vytváření pracovních návyků;
2. podněcování pracovníků k dobrým pracovním výsledkům a k jejich zlepšování;
3. vytváření dobrých vzájemných vztahů mezi pracovníky.

#### *Při motivaci se používají podněty:*

- a) **hmotné** – mzda, mimořádná odměna, pokuta atd.;
- b) **morální** – pochvala, důtka, pokárání atd.

**Motiv** – je vnitřní podnět, který vede člověka k určitému jednání.

**Stimul** – je vnější podnět, pobídka ke zlepšení činnosti usměrňující motivaci pracovníků.

*Pravidelné hodnocení zaměstnanců je důležitým prostředkem pro motivování jejich výkonů.*

### Kontrola

Je to proces, který umožňuje zjistit odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího (tzn. od plánu) a podle toho navrhnout příslušná opatření.

Smyslem kontroly není pouze informovat řídící pracovníky o stavu sledovaného procesu => tzn. plnit **funkci zpětné vazby**, ale hlavním úkolem je **funkce preventivní** (tzn. snižovat riziko nedostatků).

#### *Druhy kontrol (rozdělení):*

##### **1. podle rozsahu kontroly**

- a) *souhrnná* - kontrola všech částí nebo operací řízeného procesu (např. finanční kontrola v celé firmě);
- b) *namátková* - jde o náhodný výběr kontrolovaných částí nebo operací;
- c) *výběrová* - podle předem daných pravidel vybereme určitý počet např. výrobků z celkového objemu a na základě toho uvažujeme, jaké jsou vlastnosti celého souboru) např. kontroluj každý 1.; 5.; 10.; 20.; 50.; 100. kus výrobku).

##### **2. podle místa kontroly**

- a) *přímá* – (zn. na místě), kontrola provedená osobně;
- b) *nepřímá* – (tzn. na dálku), vychází se z různých podkladů.

### 3. podle času

- a) *preventivní* - jejím cílem je předcházet nebo včas odhalit nebezpečí nedostatků (např. chybnému zadání úkolu, chybnému technologickému předpisu, chybné koncepci atd.). Kontroluje se např. dodržování hygieny práce, bezpečnost práce, kvalita projektu atd.;
- b) *průběžná* - provádí se v průběhu realizace úkolů. Je zde možnost včas odstranit vyskytující se chybu. Měla by být včasná a pružná. Patří do oblasti operativní kontroly;
- c) *následná* - zaměřuje se na minulost a zkoumá způsob dosažení výsledků. Slouží k poučení se z chyb (např. kontrola jakosti výrobků, roční uzávěrky auditorem, dodržení nákladů nebo termínů investic atd.).

### 4. podle způsobu měření

- a) *verbální (slovní)* – např. při hodnocení pracovníků;
- b) *naturální* – fyzická inventura (hmotná);
- c) *hodnotová* – např. jak je splácen úvěr atd.

#### *Účinnost kontroly snižují negativní jevy:*

- **jednostranně zaměřená kontrola** – tzn. pouze na určitou část kontrolovaného procesu – nepostihuje celou šíři problému (např. zaměříme se pouze na technické parametry výrobku a nezajímá nás technologická, ekonomická, popř. jiná část jeho výroby);
- **nadměrná kontrola** – tzn. kontrola prováděná příliš často, což má jednak negativní vliv na pracovníky (atmosféra nedůvěry na pracovišti) a jednak v nebezpečí toho, že zásadní závěry kontroly zůstanou skryty v množství dílčích připomínek;
- **absence kontroly** – tzn.: že kontrola se neprovádí vůbec, účel této činnosti je narušen, jestliže např. kontrolní orgán vydá potvrzení o kontrole a neprovede ji atd.).

*Pokud zpětná vazba neexistuje, projevují se problémy v organizaci, a pokud neexistuje kontrola v managementu, dochází k nepořádku a ke ztrátám.*

# MANAŽEŘI A STYLY VEDENÍ

## Manažeri

**Manažer** je profesionální řídicí pracovník vykonávající funkce managementu (v širším pojetí každý, kdo řídí nějaký kolektiv lidí).

*Manažer by měl mít určité vlastnosti:*

### a) vrozené

- dobrá komunikace;
- potřeba řídit (chtít ovlivňovat lidi);
- potřeba moci (chtít rozhodnout o odměnách a trestech);
- umění vcítit se do potřeb jiných lidí (tzn. schopnost empatie);

### b) získané

- odborná praxe;
- ekonomické znalosti;
- znalosti sociologie a psychologie;
- dobrá psychická a fyzická kondice.

**Úrovně managementu:**

*Ve větších podnicích se rozlišují tři úrovně managementu:*

### 1. nejvyšší management (TOP management)

- vrcholoví manažeri (ředitel, náměstek);
- malá skupina pracovníků, kteří jsou nejlépe placeni;
- zastávají podnikatelskou roli, ovlivňují výsledky podniku;
- nejvíce se zabývají plánováním a organizováním;
- koordinují a usměřňují všechny činnosti v podniku;

### 2. střední management (střední linie řízení)

- vedoucí různých útvarů s různými pravomocemi;
- větší skupina pracovníků, jejichž hlavním úkolem je získávat a poskytovat informace (jak nejvyššímu, tak operativnímu managementu);

### 3. nejnižší management (základní linie řízení, operativní)

- jsou to manažeri nejnižší úrovně (např. mistři, vedoucí dílen);
- je to nejpočetnější skupina manažerů;
- udělují příkazy pracovníkům, zadávají jim úkoly a kontrolují jejich plnění.

## Styly vedení

Jedná se o určitý druh jednání vedoucího pracovníka se zaměstnanci. Výběr různých stimulů provádí vedoucí.

*Rozlišujeme tři základní styly vedení:*

**1. autoritativní (autokratický)** - preferuje (dává přednost) využívání pravomoci bez konzultace s ostatními. Odpovídá sám za všechna rozhodnutí. Je efektivní v tom případě, když jsou nutná rychlá rozhodnutí a pokud má moc (tedy odpovídající pravomoc) k prosazení svých rozhodnutí.

- **nadřízený** → odpovídá sám za všechna rozhodnutí;  
→ očekává bezpodmínečně splnění svých rozhodnutí;  
→ nadřízený má obvykle odstup ke svým podřízeným;

- **podřízený** → má omezenou pracovní motivaci;  
→ má nedostatečné možnosti svého rozvoje;  
→ má často negativní vztah k nadřízenému;

- **charakteristika tohoto stylu**  
→ zaměstnanci jsou bráni jako podřízení;  
→ rozhodnutí jsou prováděna formou příkazů;  
→ kontrola je prováděna důsledně, je „perfektní“;  
→ motivací je v tomto stylu strach, nejistota.

**2. demokratický (kooperativní)** - je zde možnost volného vyjadřování se k úkolům, přičemž konečné slovo má řídicí pracovník. Je užitečný, pokud jsou spolupracovníci odborníky, profesionály. Nevýhodou je nebezpečí ztráty kontroly nad podřízenými.

- **nadřízený** → akceptuje své spolupracovníky jako partnery;  
→ nařizuje co možná nejméně;  
→ deleguje (přenáší) co nejvíce pravomoci;  
→ průběžně své spolupracovníky informuje;  
→ vytváří pracovní atmosféru, kde je vzájemná důvěra;

- **podřízený** → akceptuje předložené cíle;  
→ má vlastní odpovědnost;  
→ je podporován ve svém vývoji;

- **charakteristika tohoto stylu**  
→ zaměstnanci jsou bráni jako spolupracovníci;  
→ vyslechne se názor pracovníků, přesvědčuje se (nenařizuje);  
→ kontrola se provádí pouze občas (namátkově);  
→ motivací pro pracovníky je odměna, možnost seberealizace, jistota;

**3. liberální (pasivní)** – manažer má zde v podstatě funkci „konzultanta“. Vytváří podmínky pro nápady pracovníků, umožňuje jejich tvůrčí práci, seberealizaci. Je zde vyžadován vysoký stupeň sebekázně podřízených, protože řízení kolektivu se může snadno změnit v anarchii a zmatek.

■ **nadřízený**

- nechá dělat pracovníky to, co pokládají za správné;
- vedoucí činnost podřízených ovlivňuje jen minimálně;
- informuje své pracovníky jen příležitostně;
- vyhýbá se nepopulárním opatřením (např. kritice, sankcím atd.);
- neprovádí žádné kontroly;

■ **podřízený**

- má úplnou volnost, může získat motivaci k práci;
- provádí vlastní kontrolu (autokontrolu = sebekontrolu).