


1. Základní pojmy managementu

1.1 Definice managementu

Základní pojmy managementu

“*Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, vzrůstal význam manažerů a managementu.*”


Pojmu **management** odpovídá český termín **řízení**. Tímto názvem můžeme také označit **skupinu vedoucích pracovníků** v podniku, nebo obecněji v organizační jednotce. V podnikové oblasti užívá anglická literatura i název **control**, který v českém překladu chápeme jako **řízení**, nebo i jako **kontrolu**. Diferenciace tohoto pojmu závisí na textových souvislostech. V dalším budeme zásadně preferovat "**management = řízení**".

 *Management společnosti NetDirect, s. r. o., zabývající se obchodem a publikováním na internetu, je rozdělena na dva hlavní řídicí okruhy: top management a nižší management. Dále jsou přítomni zaměstnanci obchodu, kteří již nejsou zahrnuti mezi management společnosti.*

Pojem management má tedy tyto významy:

1) Určitá skupina lidí v podniku

Jako management se označují **řídicí pracovníci (manažeři)**, kteří realizují manažerské funkce. Mluvíme o **top managementu** podniku a máme na mysli vrcholové pracovníky podniku.

 *Top management společnosti NetDirect, s. r. o. sestává z: ředitele společnosti, výkonné ředitelky, produktového manažera, výrobního, obchodního, marketingového ředitele; management se skládá z: produktového manažera, hlavního administrátora, vedoucího servisu a grafiky a manažera technologických postupů.*

2) Určitý způsob vedení lidí

V této obsahové rovině charakterizujeme management jako **činnost**, při které manažer **neprovádí** úkoly **sám**, ale vykonává je **prostřednictvím** jiných lidí. Management

potom bývá interpretován jako **umění dosahovat cíle organizace** prostřednictvím jiných.



Top management zadává úkoly (pro dosahování a plnění hlavních cílů společnosti NetDirect, s. r. o.) nižšímu managementu. Nižší management zabezpečuje provedení těchto úkolů pomocí pracovníků obchodu. Pracovníci nižšího managementu odpovídají za plnění dílčích úkolů, avšak samotnou činnost neprovádějí – její činností jsou pověřeni pracovníci obchodu.

3) Odborná disciplína a obor studia

Management se charakterizuje jako **soubor přístupů** (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k **zvládnutí** manažerských funkcí a tím i k **dosažení** soustavy **cílů** organizace. Dobře vyjadřuje tuto rovinu definice **S. P. Robinse**: "Management je oblast studia, která se věnuje **stanovení postupů**, jak co nejlépe **dosáhnout cíle** organizace."

4) Teorie a praxe řízení podniků



Definice managementu

*Analýzy managementu jsou mnohem **snadnější**, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných činností. Je proto výhodné **dezintegrovat** management do **základních funkcí řízení**, např. takto:*

- *plánování,*
- *organizování,*
- *personalistika,*
- *vedení (lidí),*
- *kontrola.*

Managementem budeme rozumět **proces** systematického **provádění** všech manažerských **funkcí** a efektivního **užití** všech **zdrojů** podniku ke stanovení a dosažení podnikových **cílů**. **Manažerskými funkcemi** budeme rozumět plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistiku), vedení a kontrolování.

Definice managementu podle **H. Koontze** a **H. Weihricha** je tato: "Management je proces **vytváření** určitého **prostředí**, ve kterém jednotlivci pracují **společně** ve skupinách a **efektivně** uskutečňují zvolené **cíle**."

Tuto definici je žádoucí rozšířit o **tři (3)** otázky a **dvě (2)** kladná konstatování:

- 1) **Jak** manažeři **uskutečňují** funkce řízení – tj. plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování?
- 2) **Jak** je management **aplikován** v různých **druzích** organizací (zejména v průmyslových podnicích)?
- 3) **Jak** je management **aplikován** na různých řídicích **úrovních**?
- 4) **Hlavní cíl** managementu je stejný – vytvářet **zisk**.
- 5) **Řízení** je spojeno s **produktivitou**. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.

Další definice managementu

E. Dale, J. Hays (USA)

"Management je **vykonávání** věcí prostřednictvím **ostatních lidí**."

K. H. Chung (USA)

"Management je **proces** plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na **dosažení organizačních cílů**."

K. Müller (SRN)

"Management jsou typické **činnosti**, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd."

S. P. Robins (USA)

"Management je oblast studia (výzkumu a analýz), která se věnuje stanovení **postupů** jak co nejlépe dosáhnout **cíle organizace**."

J. A. Pearce, R. B. Robinson (USA)

"Management je proces optimalizace **využívání** lidských, materiálních a finančních zdrojů k **dosažení organizačních cílů**."



Shrnutí definic

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.

1.2 Management jako věda i umění

Management, stejně jako všechny ostatní činnosti – lékařství, konstruování, účetnictví nebo dokonce kopaná – je umění. Je to "**vědět jak**". Je to "dělat ve světle skutečné situace". Přesto mohou manažeři **pracovat lépe**, jestliže používají **systematické znalosti** z managementu, tedy znalosti, které **vycházejí z vědy**. V tomto kontextu se věda a umění nemohou vzájemně nahrazovat, ale vzájemně se **doplňují**.

Zjednodušeně řečeno management je symbiózou vědy a umění.

Zdokonalováním by se management měl stávat stále **více vědou**. Je jisté, že věda podporující management je poměrně obecná a nepřesná. Je to tím, že mnoho proměnných, se kterými manažeři pracují, je mimořádně složitých. Přesto znalosti managementu mohou bezpochyby zdokonalit manažerské praktiky. Manažeři, kteří se pokoušejí řídit **bez vědeckých znalostí**, musí zcela spoléhat na **štěstí, intuici**, nebo na své předcházející **zkušenosti**.

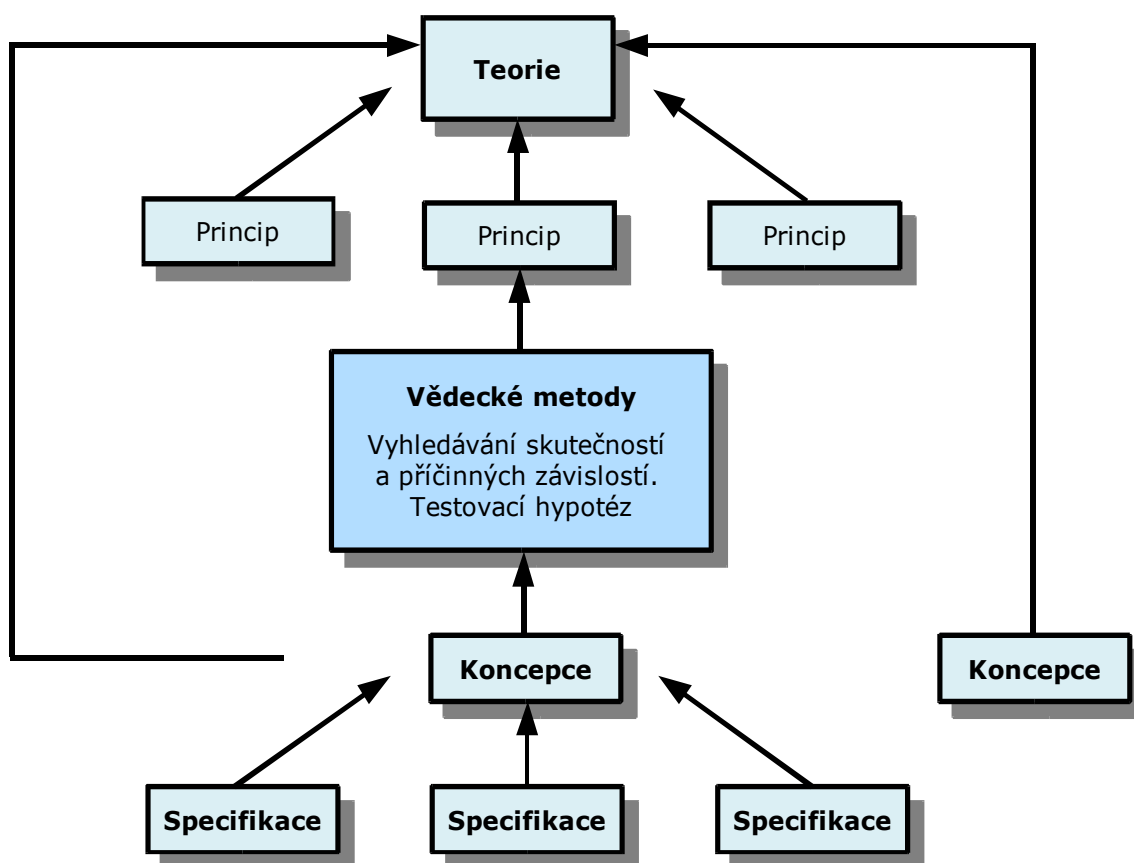
Věda je organizovaná znalost. Podstatnou vlastností jakékoliv vědy je **používání** vědeckých **metod** pro rozvoj znalostí. Věda zahrnuje jasné **koncepce, teorie** a další nahromaděné znalosti, odvozené z **hypotéz** (předpokladů, že něco je pravdivé), **experimentů** a **analýz**.

Vědecký přístup je schematicky znázorněn na obr. 1.1 a vyžaduje především jasnou **koncepti** – duševní představu čehokoli, zformovanou na základě obecného z jednotlivých specifik.

Tato **slova** a **termíny** by měly být **přesné**, odpovídající analyzovaným problémům, a poučné jak pro vědce, tak pro praktiky. Vědecké metody, vycházející z tohoto základu, zahrnují určení skutečností prostřednictvím **pozorování**.

Po klasifikaci a analýze těchto skutečností hledají vědci **příčinné souvislosti**. V případě, že je testována **spolehlivost** obecných závěrů či hypotéz a ukáže se jako **vyhovující** (odráží či vysvětluje realitu), pak se tyto závěry či hypotézy nazývají **principy**.

Jejich význam spočívá v tom, že umožňují **předvídat**, co se stane, jestliže nastanou **podobné podmínky**. Principy nejsou však vždy zcela jednoznačné nebo trvale pravdivé, ale pro určení předpovědi jsou dostačující.



Obrázek 1.1 - Vědecký přístup

Teorie je systematické **seskupování** vzájemně souvisejících **konceptů** a **principů**, které dávají rámec nebo vzájemně **spojují** významnou **oblast znalostí**.

V oblasti **managementu** poskytuje **teorie** prostředky pro klasifikaci jeho významných a vhodných znalostí. Některé principy dávají návod jak delegovat pravomoci; sem patří například princip delegace pomocí očekávaných výsledků, princip rovnováhy pravomocí a odpovědností a princip jednoty příkazování.

Principy v managementu jsou **základní pravdy** (nebo to, co považujeme za pravdivé v daném čase), vysvětlující **vzájemné vztahy** mezi **dvěma** nebo **více soubory proměnných**, obvykle mezi **nezávisle** a **závisle** proměnnou.

Principy mohou být **popisné** nebo **predikční**, **nikdy však příkazující**.

Vezměme příklad **Parkinsonova zákona**: "Práce má **schopnost** vyplnit jakýkoliv **čas**, který je jí k **dispozici**." Jestliže je Parkinsonův, poněkud lehkomyšlný zákon korektní (protože tak to asi je), neznamená to, že by měl manažer prodlužovat pracovníkům disponibilní dobu pro vykonání určité práce.

A ještě jeden příklad. V managementu **princip jednoty příkazování udává**, že jednotlivec má **větší pocit důvěry** a závaznosti, **předá-li** zprávu jednomu **nadřízenému**. Je také méně pravděpodobné, že dojde k nepochopení vydaných instrukcí. Princip pouze předpovídá, ale nevyplývá z něj, že by měl jednotlivec podávat zprávy pouze jedné osobě.

Manažeři, kteří aplikují **teorii řízení**, musí obvykle **přizpůsobovat principy reality**. Manažer může **zjistit**, že výhody, vyplývající z jednoznačně vymezených pravomocí prostřednictvím organizačního uspořádání, převažují pravděpodobné náklady při vícenásobné podřízenosti. Pokud však **teorii znají**, pak budou **vědět**, že mohou vznikat **náklady** v důsledku **konfliktních příkazů** a určitých zmatků a mohou učinit **příslušné kroky** a tak **minimalizovat nevýhody**.

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. Mezi ně patří **rozpočtování, účetnictví, síťové plánování**. Techniky běžně vycházejí z teorie a umožňují manažerům vykonávat činnosti co nejefektivněji.

1.3 Základní manažerské přístupy

Základní manažerské **přístupy** budou definovány z hlediska **postojů** k podnikatelské činnosti. Nejdříve uvedeme několik **definíci podnikavosti**.

J. Kao (Harward Business School, USA)

"**Podnikavost** je snaha vytvořit **hodnotu**, a to rozpoznáním podnikatelské **příležitosti**, manažerským přijetím **rizika**, jež je této příležitosti **úměrné** a komunikativními a manažerskými **dovednostmi**, k **mobilizaci** lidských, finančních a hmotných zdrojů, jež jsou nezbytné k tomu, aby se záměr mohl **zhodnotit**."

J. A. Pearce, R. B. Robinson (USA)

"**Podnikavost** je spojení **tvůrčích** a **inovačních idejí** a akcí s **managementem** a **organizační dovedností**, které jsou nutné k **mobilizaci** vhodných lidí, peněz a operačních zdrojů k dosažení stanovené potřeby a vytvoření přínosu tohoto procesu."

Západní manažerské školy rozlišují **vnější** a **vnitřní** podnikavost.

Vnější podnikavostí (entrepreneurship) se rozumí schopnost **objevit** nebo záměrně **vytvořit** a návazně i efektivně **využívat příležitosti**, které podnikatelskému subjektu vznikají z **aktivní součinnosti** s okolním **světem** – trhem, zákazníky, partnery. **Předpokladem** je při tom umět **zhodnotit** disponibilní zdroje (vlastní či úvěrové

finanční prostředky, lidi, materiály, stroje, budovy apod.), vyráběné **výrobky** a poskytované služby, a to v podmínkách soutěže s **konkurenty**.

Vnitřní podnikavost (intrapreneurship, ev. intrapreneuring) má za **cíl** aktivní, iniciativní, tvůrčí **nacházení** a efektivní využívání vnitropodnikových **příležitostí** pro zlepšení plnění **poslání** a cílů organizace (inovace, racionalizace, kvalita, využití zdrojů atd.).

Význam **vnější** podnikavosti **roste** zejména v **náročném** podnikatelském prostředí (silná konkurence, obtížné tržní vztahy atd.).

Realizátor podnikatelské akce **musí mít**:

- 1) Včas vytvořené jasné ideové představy (vizi) ziskové podnikatelské příležitosti včetně informačního zajištění.
- 2) Motivaci zvládnout podnikatelskou příležitost i za cenu překážek, potíží, rizik atd.
- 3) Správné načasování podnikatelské akce (ne pozdě, ne brzy).
- 4) Profesní i kvalifikační přípravu (včetně spolupracovníků).

1.4 Systém podnikového managementu

Management = **cílevědomě** koordinované **působení** na aktivitu **lidí** (a na systémy, které vytvářejí spolu s věcnými prostředky), zaměřené ke **zdokonalení** současného (výchozího) stavu.

Stručně k jednotlivým částem základní **charakteristiky**:

Cíle

Hlavní

- **spokojený** zákazník (odběratel),
- dlouhodobě **prosperující** podnik,
- **růst** tržní ceny podniku (uvažuje se ve strategii).



Hlavním cílem společnosti vyrábějící umělecké, domácí a průmyslové sklo je zvýšení výnosnosti investic (zvýšením výnosu či snížením investic).

Odvozené (vedlejší cíle)

- zisk,
- tržby,
- kvalifikace zaměstnanců,
- úroveň strojů a zařízení,



Společnost má dále stanoveny následující cíle:

- **Zvýšit objem prodeje průmyslového skla**
 - Prodávát více produkce na zahraničních trzích
 - Vybudování dlouhodobého dodavatelsko-odběratelského vztahu
- **Dosáhnout postavení výhradního dodavatele významných stavebních firem**
- **Zvážit možnost růstu ceny produkce (riziko poklesu odbytu)**
- **Prodloužit živostnost výrobních zařízení**

Úkoly

- ke splnění cílů, u jednotlivce normy výkonu, **náplň práce**.

Bez stanovených cílů je činnost **neřízená**, ale **živelná**, což vede ke **ztrátám, chybám** a rozhoduje **náhoda**.

Vědomá činnost

Poznávat znamená **získávat informace**, **ověřovat** je a na jejich základě působit – **využívat** informace v praxi.

Koordinace

Uvádět jednotlivé činnosti osob do **souladu** s **cíli** instituce z hlediska **obsahu** (věcně), **času** (termíny) a **prostoru** (místo činnosti, různá místa).

Působení

Mnoho **forem**, nejen mzda, také příklad, skupina, prostředí, morálka, vybavenost pracoviště, sociální péče, participace, ...

Aktivita

Činnost, zvláštní důraz na **tvůrčí činnost**, **iniciativu** jako **nevyčerpatelný zdroj** vzestupu, podmínka inovací a vyšší životní úrovně (na rozdíl od pouze ukázněného plnění povinností).

Lidé

Diferenciace lidí podle schopností a výsledků práce – zařazení, hodnocení, stimulace včetně odměňování (proti rovnostářství).

Zdokonalení

Náročnost cílů a úkolů: podmínka úspěchu: **nové produkty**, vyšší kvalita, **růst** majetku, **zisku** a vlastního kapitálu, **vyšší kvalifikace**, soudržnost kolektivu, kvalita života, **využití volného času** (oproti pouhému udržení současné úrovně – stagnace jako předzvěst poklesu výkonnosti).

Pro srovnání další definice managementu

Management = umění řídit podnikové činnosti a dosahovat **podnikových cílů** prostřednictvím **vedení lidí**.

Management = proces rozhodování, stimulace, organizace a kontroly.

Rysy managementu

Tvůrčí iniciativa, **samostatnost**, **odpovědnost**, **předvídání**, **pružnost**, **dynamika**, **práce s lidmi**, **odbornost**, **racionalita**, **zájem na výsledcích** (proti šabloně, stereotypu, lhostejnosti).

Systém

Celek složený z **prvků** spojených **vazbami** (nové vlastnosti, nikoliv pouhý souhrn prvků, např. podnik, ústav, štáb, pracoviště, dílna, zdravotní zařízení, divadlo, stát).

Systém jako **ústřední** kategorie **managementu** (kategorie jako základní nejobecnější pojem vědy) obsahuje následující základní a doplňující charakteristiky.

Základní charakteristiky

Okolí



Informace o tom, co dělají konkurenti, jaká je připravovaná legislativa, jaká je nabídka pracovních sil v místě, kde firma působí apod.

Vazby informační – vstupy a výstupy o **dodavatelích**, **odběratelích**, **konkurenci**, **výrobcích**, cenách, servisu, faktury, výsledky, ...

Vazby hmotné – **dodávky materiálu**, **techniky**, **dodávky výrobků**, **spotřeba energie**, paliva, pohonných hmot, opotřebených strojů, ...

Podstatné okolí

Zákazníci, spolupracující **podniky**, **konkurence**, **banka**, stát (právní řád, státní rozpočet – daně).

Ostatní okolí

(méně důležité), např. sportovní klub, veterináři, ...



Manažeři v oboru sportovních potřeb zjišťují, že se jejich obor mění. Obor, ve kterém dominovaly velké firmy s celosvětovou působností (Nike, Puma, Head, Adidas), je nyní zaplněn menšími firmami (LaSportiva, The North Face, Deuter), jejichž výrobky jsou určeny nadšencům pro nejrůznější nové (extrémní) sporty.

Cíle

viz charakteristika managementu.

Struktura

složení, skladba, účelné uspořádání:

- struktura **obecných** manažerských aktivit; **rozhodování, stimulace, organizace a kontrola**,
- struktura **zvláštních** manažerských aktivit: **nákup, výroba, prodej, ...**,
- **struktura útvarů** – oddělení konstrukce, technologie, financí, ...,
- **subjekty a objekty** managementu – vzájemné propojení, spolupráce.

Fungování (schopnost dobrého chodu, náležité činnosti)

Výrobní podnik má nejen funkci (působnost) **výrobní**, ale současně také **ekonomickou** (zisk, tržby, náklady), **technickou** (vybavení stroji a zařízeními, budovami), **sociální** (kolektiv lidí), **psychologickou** (vztah k podniku, hrdost, uspokojení z dobré práce, ...), **ekologickou** a částečně **politickou**. Proto potřebná **znalost metod** (analýza, diagnostika, srovnávání, ...) a **nástrojů** (plán, právo, hodnotové nástroje: mzda, cena, zisk, ...).

Doplňující charakteristika

(výběr nejdůležitějších rysů):

- **Dynamika** – **neustálý pohyb**, obnova na nové – vyšší úrovni, dynamická rovnováha (pojem kybernetiky);
- **Optimálnost** – **znalost potřeb a zdrojů**, hledisko trvale udržitelného rozvoje, výběr mezi různými možnostmi řešení (varianty);
- **Ekvifinalita** (lat. aequus finis = stejný konec, výsledek) z různých výchozích pozic, různými cestami směřujeme ke shodnému cíli; hledáme úspornou cestu, nikoliv zbytečně složitou (souvislost s optimálností);

- **Determinace – vliv okolí:** potřeby, celková úroveň hospodářství, oboru, právní řád (formy podnikání, obchodní zákoník, ...), dosažená úroveň podniku v managementu i technickém vybavení, úroveň kvalifikace pracovníků – nelze změnit okamžitě, požadavek vytvářet předstih;

Nároky, které klade na podnik tržní ekonomika

Nabídka a poptávka na trhu, konkurence: nenahraditelný tlak na vyšší výkonnost, inovace, podstupování rizika, možnost úspěchu nebo úpadku a zániku podniku.

Otevřenost ekonomiky vůči zahraničí – nejen obchod, společné podniky, zahraniční podniky (filiálky), dohody o zdanění a převodu zisku, o záruce investic, zkoumání bonity zahraničního partnera.

Ekologie – prvořadý požadavek, **zájem veřejnosti**, životní otázka, např. freony, fosfátové prací prostředky, odpadní vody ve Skandinávii (vypouštění odpadních vod nad místem, kde se odebírá voda k provozním účelům).

Úloha státu

Není nadřazený podnikům a dalším institucím, vliv prostřednictvím právního řádu, státního rozpočtu, aparátu. **Instituce:** burza, obchodní banky, Úřad na ochranu hospodářské soutěže. Automatické hodnocení podniku na burze (tržní cena) a ve výsledcích, dosahovaných na trhu (tržby, zisk, ...).

Nároky na podnik

- **Marketing** – znalost **trhů** dodavatelů, odběratelů, konkurence, dříve pouze plánované úkoly shora, centrální řízení.
- **Strategie** – dlouhodobé **záměry**: inovace, technika, pracovníci, ...
- **Inovace** – neustálé **zdokonalování**, mimořádný zisk, nejlepší zbraň v konkurenčním boji, management změny.
- **Informační management** – **informační systémy**, pohotovost informací.
- **Personální management** – pozornost zaměstnancům, péče o **růst kvalifikace**, o talenty, o sociální podmínky (řízení lidských zdrojů).
- **Finanční management** – **rozpočty, kalkulace, riziko, rezervy, úvěry**; dříve jen pasivní odraz hmotných proporcí.
- **Kvalita** – jako samozřejmost, **TQS, odpovědnost, nadšení, sebekontrola**, management kvality.

1.5 Základní manažerské aktivity a jejich vazby

Rozhodování

Rozhodovací proces = postup, využívající **zkušenosti** úspěšných manažerů k výběru **optimální varianty** a působení na její **realizaci**.

Při řešení každého problému existuje **vždy několik možností**; jak v hospodářské oblasti, v osobním životě i kultuře a dalších.



Má-li **cestovní kancelář** možnost **dopřavovat 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**.

Pro cestovní kancelář "**dosažitelné**" **destinace**, smlouvy s hoteliéry a turistickými průvodci, výběr **dopravního prostředku**, rozhodnutí o **systému slev u zájezdů apod. Vyšší slevy zájezdů (méně výhodné) realizují vyšší objemy (výhodné) prodaných zájezdů**. 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 (malý počet nabízených destinací)** je možné, že **nebudou realizovány potřebné objemy prodeje**.

Především nám jde o **možnosti reálné** (uskutečnitelné, dosažitelné). Např. pořízení stroje, výběr vhodného pracovníka, zavedení nového výrobku, přiměřené náklady, zachování nebo růst tržeb, využití kapacit, zásob, času a dalších zdrojů (iniciativa, rezervy).

Předem se snažíme **postihnout**, co je **výhodnější** a co je **méně výhodné**, případně **nejvýhodnější** oproti **nevýhodnému; optimální × nežádoucí**.

Zvláštní místo přísluší **základním podnikatelským rozhodnutím**:

- **předmět podnikání** odpovídající, na rozdíl od širšího nebo užšího;
- **místo podnikání**: centrum, frekvence, výše nájmu, jiné podniky;
- **rozdělení zisku**: rozvoj (investice), splátky úvěrů, rezervní fond, dividendy, podíly na zisku (13., 14. plat);
- **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 výrobkem novým.

Příklady **běžných rozhodnutí**: nákup materiálu, potvrzení objednávky, operativní plán výroby, výše mzdy a její výplata apod.

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.



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 **systemu řízení společnosti**, o cílech a plánech,
- je povinen rozhodovat o **opatřeních a postupech**, které ovlivňují celkový chod společnosti.

Uvažuje-li společnost Skynet, a. s., že bude nabízet na českém telekomunikačním trhu nové služby a produkty, musí vedení společnosti umět posoudit, zda zvolený záměr je realizovatelný, a současně rozhodnout, zda tento záměr bude skutečně i realizován. Management musí rozhodnout o časovém, finančním, technickém, personálním apod. provedení záměru. Záměr se tak stává pouze ukazatelem směru, rozhodnutí však spočívá pouze a jedině na managementu společnosti.

Vedení lidí a motivace

Stimuly = vnější podněty k jednání lidí za určitým cílem.

Motivy = vnitřní pohnutky, vyúsťující v aktivitu člověka.

Na stejný stimul, např. zvýšení platu, se objevuje rozdílná reakce, vyplývající z odlišné motivace. Převod stimulů v motivy se uskutečňuje prostřednictvím "transformátoru" v hodnotovém systému.

Druhy stimulů:

- **pracovní role**: zařazení pracovníka – náplň práce (funkce);
- **pracovní skupina**: spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy;
- **životní a pracovní podmínky**: vybavení práce, světlo, teplota, ...

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.

Hodnotový systém

Jaké **životní hodnoty** klademe na **přední místa**. Individuální **odlišnost**.

Pořadí hodnot podle 10 průzkumů

1. Zdraví
2. Spořádaná rodina
3. Jistota, bezpečí
4. Přátelství
5. Pracovní uspokojení
6. Pravda, svoboda
7. Peníze
8. Životní a pracovní prostředí
9. Vlastní zdokonalení
10. Bydlení



*Nebezpečí všech sociologických a psychologických **průzkumů**: respondent chce dělat **dobry dojem**; odpovídá, jak myslí, že by měl, na rozdíl od svého skutečného přesvědčení (má-li je).*

Typický příklad: peníze až na 7. místě v naší současné tržní ekonomice!

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 (prostředí);
- **nesamostatná** práce, neznalost smyslu práce.

Organizace

Organizace (organizování) = relativně trvalé uspořádání prvků a vazeb (vztahů, činností) v soustavě (podnik, dílna, štáb) s cílem zajistit dynamickou rovnováhu.

Výsledkem činnosti

organizace = instituce; podnik, ústav, úřad.

Organizace managementu: rozdělení funkcí, náplň práce, odpovědnost jednání s lidmi, informace, průběh činností.

Organizace práce: normy, vybavení a uspořádání pracoviště, manipulace s materiálem, pracovní podmínky.

Důležité **charakteristiky** organizační činnosti:

- **hierarchie:** stupňovitost moci, podřízenost a nadřízenost;
- **uspořádání, účinek:** vymezení obsahu činnosti útvarů i jednotlivců;
- **samočinnost:** úprava opakovaných činností (průběhu): objednání materiálu, fakturace, údržba strojů, zavádění inovací;
- **relativní stabilita:** uspořádání platí do doby, kdy se projeví nutné změny (impuls: inovace, růst podniku, ztráta);
- **unifikace:** sjednocení postupu: doklady a jejich průběh – zvláštní význam pro automatizaci zpracování informací, zlepšení kontroly, snížení chyb, zrychlení.



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

Nebezpečí: strnulost, cepenění, setrvačnost, systematizace, narůstání aparátu.



Řada organizací, například výzkumné ústavy a vysoké školy, uplatňují nepsaná pravidla chování, která všichni dobře znají a respektují!

Základní organizační pravidla:

- 1) **Rozdělení moci** – pravomoc vzniká delegováním, např. prokura; vedoucí oddělení, referent;
- 2) **Dělbba práce** na základě specializace, funkce = působnost;
- 3) **Koordinace** z hlediska obsahu činnosti, času a místa;
- 4) **Rozpětí managementu**: optimální **počet** podřízených jednomu vedoucímu. **Málo pracovníků**: není důvod zřizovat samostatný útvar. **Mnoho pracovníků**: manažer nemůže být v soustavném kontaktu se spolupracovníky, konzultovat, kontrolovat; optimum rozpětí 5 - 10 pracovníků.
- 5) **Adaptabilita** – pružnost, **přizpůsobovací schopnost**, neustálé zdokonalování organizace, reakce na vliv nové techniky, a vůbec všech nových poznatků (relevantních).

Závažný problém – **centralizace a decentralizace**.

Výhody centralizace

- **jednotné** rozhodování z ústředního místa a koordinace i kontrola;
- **nižší riziko** chyb podřízených (opomenutí, nezkušenost, záměr);
- **neustálý vliv** na realizaci rozhodnutí.

Nevýhody centralizace

- **závislost** na subjektivních vlastnostech a schopnostech manažera;
- **delší doba** mezi objevením problému a přijetím rozhodnutí;
- **nízká motivace** pracovníků – vše předurčeno, pouze výkonný orgán;
- "iniciativa zdržuje", **nepodporuje** se samostatnost a tvůrčí přístup.



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.

Výhody decentralizace

- vyšší motivaci samostatných celků (divize), **zájem na výsledcích**;
- **rychlejší a pružnější** rozhodování s podrobnou znalostí věci;

- **samostatnost a vyšší odpovědnost** (vyžaduje a podporuje tvůrčí přístup).

Organizační struktury

Sebelepší platnou organizační strukturu nemůžeme pokládat za výlučnou – ideální a konečnou – proto opakovaně kriticky hodnotíme dosavadní strukturu, poznáváme slabiny, rezervy – další možnosti a reagujeme na impulzy ke změně.



Relativně snadno se řídí firma, která provádí jen malý počet odlišných prací a sestává z malého počtu organizačních jednotek.

Pevné struktury:

- **Liniová struktura:** původní **malé podniky** ve vlastnictví jednotlivce, **majitel** **současně manažerem**; měl přímo podřízené zaměstnance, případně prostřednictvím mistra. **Výhoda:** nedělené řízení, jednoduchost, rychlá reakce na změny, pružnost, přehled. Dodnes nalézáme v drobných podnicích **do 20** zaměstnanců.
- **Funkcionální struktura:** vznik vlivem strojového velkopřemyslu 1900 – 1910 zavedením tzv. **funkčních mistrů** podle F. W. Taylora: mistr pro pracovní postupy, instruktor úkolů, normovač, předák skupiny, strojmistr, kontrolor, údržbář a disciplinární úředník. Vyjadřuje **dělbou manažerské práce** – základ současných specializovaných funkcí. **Nedostatek:** složitost, překrývání kompetencí, dělník má ve skutečnosti 8 nadřízených.
- **Struktura liniově štábní** slučuje **výhody** obou předchozích.
- **Divizionální struktura:** častý případ **decentralizované struktury**. Ústředí s nevelkým štábem řídí značně samostatné celky (divize), vybavené pravomocemi včetně samostatného plánu a rozpočtu. Tím zájem na účelné a hospodárné činnosti, vyšší odpovědnost proti společnému hospodaření za celý podnik (doplácení na neschopné). Samostatně **kooperují** s jinými podniky (využití volné kapacity). **Centralizována:** strategie podniku, velké investice, rozdělení zisku, změna výrobního programu a slučování podniků.

Pružné struktury

Vznik pod vlivem **kratších inovačních cyklů** k jejich snadnějšímu zajištění. **Pevná** struktura působí **protiinovačně**.

- **Maticová struktura a projektová struktura – dvě (2) hlavní formy:**

Charakteristický znak	Maticová struktura	Projektová struktura
Rozsah úkolu	Menší – dílčí změny, součásti, operace, klipy	Velký – investice, složité výrobky, nová organizace
Čas	Kratší – dny, měsíce	Delší – rok a více
Velikost týmu	do 10 lidí	11 – 2 000 lidí (projekt Apollo Houston)
Uvolnění pracovníků	Částečné, např. 40 % práce v úkolu 60 % v mateřském útvaru	Úplné (100 %) pouze evidenčně v původním útvaru
Očekávaný přínos	do 100 tis. Kč	miliony
Po plnění úkolu	Pokračují v mateřském útvaru	Zájem, aby pokračovali na dalším projektu
Nevýhoda (nedostatek)	Dvojitá podřízenost	Přerušovaný kontakt s mateřským útvarem

Tabulka 1.1 – Pružné struktury

Kontrola

Soustavné kritické hodnocení dějů a jevů (stavů a činností) již **nastalých**, **nastávajících** nebo **budoucích** se zřetelem k dynamické rovnováze systému nebo jeho části.



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.

Výsledky kontroly poskytují **nepostradatelné podněty managementu:**

- **hodnocení výsledků** a jejich příčin (finanční situace, tržby, ...)
- **hodnocení variant** při rozhodování (výběr optimální)
- **signalizace odchylek** (vyšší náklady, zásoby bez pohybu, ...)

- **znalost** silných a slabých stránek podniku i jednotlivců (strategická kontrola, změny v rozmístění zaměstnanců)
- **návrhy** na odměny a tresty dle výsledků práce
- **návrhy** na lepší organizaci, výrobní program, prodejní síť, ...
- **náměty** na využití zkušeností úspěšných podniků (inovace)
- **předcházení** nedostatkům: metoda kontrolního seznamu, kalkulace rizika, ověření bonity obchodního partnera, ...
- obnovená **pozornost** neřešeným problémům z minulých kontrol: ekologie, pracovní prostředí, pořádek, odpad, ležáky, ...



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.

Funkce kontroly

Obecné

- **Poznávací** – informace, informační systémy, výběr
- **Ověřovací** – porovnávání zdrojů, zkušenost
- **Hodnotící** – předem (záměr), v průběhu činnosti (etapy, operace) a po skončení (výsledky)
- **Realizační** – uskutečnění záměru – výsledek (výrobek, ...)

Specifické

- **Dohlížecí** – znalost, odpovědnost, dohled (zápisy, grafy)
- **Povzbuzující** – stimulace – lepší výsledky, náměty, příklady
- **Brzdící** – nežádoucí činnost: nedbalost, krádeže
- **Výchovná** – odměny a tresty, srovnávání

Hledisko	Druh kontroly	Forma kontroly (příklady)
Manažerská aktivita	Strategická	Reálnost koncepce, programu, konkurenční schopnost podniku, zaměření vývoje
	Operační	Technická kontrola, dispečink, sestavy odchylek od norem, limitů
	Podněcovací	Náměty, tématické úkoly, rozhovory
	Příkazovací	Plnění úkolů, dodržování kázně
Rozsah	Komplexní	Roční rozbor podnikových výsledků
	Dílčí	Kapacitní propočet, kontrola nákladů, výpočet účinnosti investic
Čas	Následná	Účetnictví, kolaudace, výsledná kalkulace
	Průběžná	Operativní porada, mezioperační kontrola
	Předběžná	Marketing, výběr úkolů ve vývoji výrobků, úvodní oponentura, finanční rozpočet
Doba trvání kontroly	Nepřetržitá	Sebekontrola, grafická a signální kontrola v nepřetržité výrobě
	Občasná pravidelná	Inventarizace, porady vedení, účetní závěrka (měsíční rozvaha a výsledovka)
	Občasná nepravidelná	Předávací inventura, jednorázové soupisy, přepadová kontrola při podezření z manka
Místo	Přímá	Inspekce, dohled, fyzická inventura
	Nepřímá	Porady, zprávy, výkazy, hlášení, počítačové sestavy
Stejnorodá činnost	Globální	Vybrané ukazatele charakterizující prodej, zisk, pracovníky, investice, inovace, likviditu, přípravu výroby, údržby
	Individuální souborná	Kontrola všech dokladů, přístrojů, pracovníků, strojů a zařízení
	Individuální namátková	Nahodilý výběr kusů (dokladů) podle zkušeností (úvahy) kontrolujícího
	Individuální výběrová	Statistická kontrola výrobků, součástek, průzkum veřejného mínění

Tabulka 1.2 – Vybrané druhy a formy kontroly s uvedením příkladů

Jak čelit negativním jevům

- **kvalitní informace** – ověřování, zdokonalování informačních systémů
- zvyšování **kvalifikace** pracovníků a manažerů a jejich odpovědnosti
- **diferencovaná kontrola** a diferencované odměňování

Manažerská aktivita	Strategický management	Operativní management
Rozhodování	Podniková strategie, perspektivní průzkum trhu, výběr úkolů technického rozvoje, sociální program, inovační program podniku.	Operativní plán výroby, technologický postup, zadávání práce, rozpis výroby, operativní porady, konjunkturální průzkum trhu.
Stimulace	Zásady mzdové a sociální politiky v podniku, zaměření morálních stimulů, rozvoj tvůrčích schopností, zájem na růstu kvalifikace.	Rozdělení prémie a odměn, osobní příklad, tresty, pracovní podmínky informace o konkurenci, zajišťování materiálu.
Organizace	Organizační řád podniku, organizační projekty, mezipodnikové srovnávání a návrhy na změny organizace podniku.	Rozdělení úkolů jednotlivcům, využití pracovní doby, náhradní práce, změny harmonogramu prací, změnové a odchylkové řízení.
Kontrola	Zásady kontrolní práce, roční (pololetní) plán, účinnost kontroly a celého systému managementu, zevšeobecnění poznatků a zkušeností a kontrol.	Kontrolní akce – příprava, provedení, projednání, kontrola konkurenční schopnosti podniku, využití hmotných, pracovních a finančních zdrojů.

Tabulka 1.3 – Strategická a operativní stránka základních manažerských aktivit

Kód	Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Hlavní obsah
1.	Rozhodování	Stabilizační	Vyrovnaný vývoj, péče o pracovníky, bezporuchový chod
2.		Rozvojová	Dynamika, růst výkonnosti, lepší využití zdrojů - surovin, zařízení, lidí a jejich kvalifikace
3.		Optimalizační	Výběr nejvhodnější varianty z navrhovaných řešení a postupů
4.		Racionalizační	Soustavné zdokonalování celého systému, jednotlivých činností, operací i výrobních činitelů
5.		Inovační	Zásadní kvalitativní změny výrobků, technologie, organizace
6.		Normotvorná	Tvorba normativní základny, změna nebo zrušení zastaralých norem
7.	Stimulace	Výchovná	Růst kvalifikace, výkonů, odpovědnosti, morálních kvalit, rozvoj tvůrčích schopností
8.		Stimulační	Vnější podněty - odměny a tresty, příklady, pracovní podmínky, sociální klima - kolektiv i podnik
9.		Motivační	Sebevýchova, sebekontrola, sebekritika, hodnotový systém jednotlivce, náročnost, zájem, iniciativa
10.		Morální	Spravedlivé jednání, ohled, takt, vzájemná pomoc, pochopení
11.		Distributivní	Rozlišení jednotlivců i podniků podle výsledků (mzdy, dotace, úlevy) - ocenění
12.	Organizace	Komunikační	Výměna informací, šíření podnětů, využití výpočetní techniky
13.		Koordinační	Věcný, časový a prostorový soulad činností - harmonogramy, síťové grafy, plány, rozpočty, týmy
14.		Adaptační	Aktivní a pasivní přizpůsobovací schopnost - pružná reakce na změny
15.		Integrační	Systémotvorné spojování prvků a návaznost činností
16.		Normativní	Kázeň, soustava předpisů, příkazů, limitů, norem, ukazatelů, pracovní náplň (popis práce jednotlivých funkcí)
17.		Unifikační	Sjednocování struktur útvarů a procesů sjednocování informací, zejména vstupních a výstupních dokladů, tabulek
18.		Diversifikační	Širší sortiment výroby, účelné rozdělení činností
19.		Regulační	Zajištění činnosti ve stanovených mezích (opakované úkony, rutinní práce)

Kód	Manažerská aktivita	Dílčí funkce	Hlavní obsah
20.	Kontrola	Informační	Poznání jako východisko nebo zhodnocení činnosti, tvorba inf. systémů, ověřování
21.		Dokumentační	Záznamy a doklady, paměť počítače, archivy, deníky, pásky, kartotéky, pořadače, sborníky, časové řady, zprávy
22.		Charakterizační	Popis a vymezení jevů a procesů, odlišení společných a specifických rysů
23.		Klasifikační	Třídění jevů do skupin podle společných znaků (pracovníci, stroje, materiál, náklady a výnosy)
24.		Vysvětlující	Poznání příčin, souvislostí, tendencí jako základ rozboru, podstaty věci
25.		Metodická	Jednotný výklad pojmů, hodnot, kritérií postupů a forem
26.		Komparační	Srovnávání podniků, pracovníků, činností, pozornost k odlišnostem, zkušenosti
27.		Diferenciační	Odlišení kvantity - kvality, kladného - záporného, žádoucího - nežádoucího
28.		Signalizační	Včasná znalost odchylek a změn, zvuková, světelná a grafická signalizace
29.		Orientační	Odvození směrů dalšího postupu pro celý systém, konkrétní činnost, osobní rozvoj

Tabulka 1.4 - Přehled dílčích funkcí podle základních manažerských aktivit