

Otázka: Management

Předmět: Ekonomie

Přidal(a): Eliška

- ve všech oblastech lid. Života
 - mng. Vzniká teprve na začátku 20. Století, ale řízení je tu už od začátku lidské společnosti
 - řadí se mezi spol. vědy, využívá poznatky z mnoha dalších vědních oborů
(dobrý psycholog, sociolog, matematika, statistika, geografie, historie, právo, informatika)
= interdisciplinární věda
 - mng. - souhrn poznatků odpozorovaných formou návodů projednání vedoucích pracovníků
- Mng. Se stále vyvíjí (spolu s lid. Spol.)

Pojem mng.:

- 1) skupina vedoucích nebo řídících společníků
- 2) vědní disciplína (učební obor)
- 3) způsob vedení lidí, při které manager neprovádí úkoly sám, ale prostřednictvím jiných lidí

Definice:

1) umění řídit (m. má mít vrozené předpoklady)

2) Vysvětlení: management je proces plánování, organizování, personálního zabezpečení, rozhodování, řízení, kontrola a mng. Při tom využívá všechny zdroje tak, aby se mu podařilo dosáhnout cíle organizace

3) je umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných lidí

Postavení manažera v organizaci:

V – vlastník

Z – zaměstnanec

M – manager

4 fáze:

1. f. nejstarší: $V+Z+M=1$ osoba

2. f. rozvoj obchodu $V+M+Z+Z....$

3. f. $V+M+Z+Z...$ který má od vlastníka přidělený kompetence k řízení – právo řídit, odpovědnost

4. f. současná $M+V+Z \rightarrow$ (a.s., živnosti)

Historické osobnosti managementu:

základ MNG = klasický triumvirát

HENRI FAYOL – francouzský průmyslník, vymyslel managerské fce

WINSLOW TAYLOR – američan, pracoval v ocelárnách, vymyslel úkolovou mzdu

MAX WEBER – němec, zakladatelem biokratického stylu řízení (úředničina)

TOMÁŠ BAŤA – působil ve Zlíně, zakladatelem obuvnického průmyslu, propagátor pásové výroby, s ní byl seznámen v USA, když byl na stáži u HENRIHO FORDA

- zakladatelem takzvané výrobní podnikatelské koncepce, čím větší množství se vyrobí, tím více mohou klesat náklady na jeden kus
- vystavěl pro své zaměstnance řadové domky (pálené cihly)
- nechal založit nemocnici
- ve Zlíně založil filmové ateliéry (studio) – Bratři v triku
- chtěl motivovat zaměstnance k co největším výkonům -> vedoucí pracovník hodnotil podle výsledků oddělení, které řídili, hodnotil týdně
- hospodařil rozpočtovým dílem -> jednotlivé díly si své výrobky prodávali
- v administrativní budově měl kancelář ve výtahu
- expandovat (vyvážel) výrobky do zahraničí
- zajímal se o chem. prům, letectvím
- lidové auto – přístupné všem zákazníkům

Osobnost manažera:

- v každé firmě je rozlišný počet manažerských linií (stupňů) - 3 základní

M. pyramida

1) 1. linie

2) střední linie

3) TOP

Předpoklady pro manažerskou práci:

- vrozené

- získané

1) vrozené

- inteligence, empatie (schopnost vcítit se do potřeb a přání druhých lidí), temperament (sangvinik, melancholik, cholerik, flegmatik)

2) získané

- získává studiem a praxí
- znalosti, dovednosti

4 typy dovedností:

a) technická – mng. By měl znát náplň práce svých podřízených, měl by je mít hlavně mng. 1. stupně

b) osobní (komunikační) – schopnost přijímat a předávat informace – střední mng. – nejvíce, ale měli by je mít všichni

c) strategická (rozhodovací, koncepční) – umění řídit a rozhodovat v souvislostech

d) společenská kultura firmy – mng. Se snaží utužovat mimopracovní vztahy a vzájemné poznání zaměstnanců (kulturní a sportovní aktivity)

Role managera

Henri Mintzberg

1) interpersonální role (mezilidská)

2) informační role

3) rozhodovací role

1) interpersonální

a) role reprezentanta – plní ceremoniální povinnosti

- b) vedoucí role – každý mng. jí plní, má tzv. formální autoritu, která je dána jeho postavením
 - neformální (přirozená)
- c) role koordinátora – spolupracuje a usměrňuje činnost více lidí, dává to do souladu -> spolupracuje s okolím podniku

2) informační role

- a) role monitora – získává a třídí informace (na potřebné a na ty, které momentálně nepotřebuje, ale může je potřebovat v budoucnosti, nepotřebné)
- b) role rozševače – mng. potřebné informace předává svým podřízeným
- c) role mluvčího – zastupuje svou svěřenou jednotku (podřízení) a informuje o její činnosti své nadřízené a okolí

3) rozhodovací role

- a) role alokátor – rozděluje práci mezi lidi, peníze, čas
- b) role zachránce – řeší vniklé problémy, musí se umět rychle rozhodovat a pracovat bez stresu
- c) role vyjednávače – permanentně něco vyjednává
- d) role podnikatele – mng. vystupuje tak, jakoby mu firma patřila, snaží se o co nejlepší hosp. výsledek a tuto roli plní především TOP mng.

Negativní managerské role:

Panikař – zamtkuje

Hasič – nestíhá, pořád dohání a nemá čas na kvalitní práci, je pořád ve skuluzu

Mrtvý brouk – nic ho nezajímá, je mu vše jedno

Hnidopich – snaží se dosáhnout dokonalosti, důkladný, neustále něco kritizuje

Fantasta – vytváří nesplnitelné cíle

Mokrat – schovává se za příkazy shora a za vyhlášky

FCE manažera (činnosti)

PLÁNOVÁNÍ

- první mng. fce – od ní se ostatní odvíjejí
- uvědomělá činnost při které si mng. stanovuje cíl, prostředky a způsoby
- zásady plánování:
 - 1) cíle by měly být srozumitelné
 - 2) cíle by měly být dosažitelné, reálné
 - 3) cíle by měly být verifikovatelné (měřitelné)
 - 4) cíle by měly být pružné -> průběžně přizpůsobovat reálné situaci
 - 5) zásada nepřetržitosti – plány by měly na sebe navazovat

Existuje rozdíl mezi centrálním plánováním a plánováním ve smíšené ekonomice

- 1) centrální plánování – shora dolů

- centrální orgán (státní plánovací komise) - vytvořil plán pro hospodářství -> postupně se rozepisovat mezi kraje, rozvoje

2) smíšená ekonomika - tržní ekonomika doplněna o zásady státu (určuje trh a stát)

- podniky si vytvářejí své plány, které jsou reálné, plánování, předchází k průzkum trhu -> doporučuje se SWOT analýza

STRENGTHS - přednost

WEAKNESSES - slabost

OPPORTUNITIES - příležitosti

THREATS - hrozby

- analýza silných a slabých stránek firmy

Analýza

1) vnitřní

2) vnější

S - přednosti: originalita, kvalita, zaměstnanci - kvalifikace, moderní zařízení, dobrý mng.

W- slabost: opotřebované stroje, nestálý zaměstnanci, výroba starých výrobků

O- příležitosti: neexistuje konkurence, dotace

T- hrozby: silná konkurence, krize, živelná pohroma

Stát jako celek plánuje – příkl. Státního plánu státní rozpočet

Druhy plánů z hlediska času:

- 1) krátkodobé (rok, mědíc, $\frac{1}{2}$ roku)
- 2) střednědobé (do 5 let)
- 3) dlouhodobé (nad 5 let)

Z hlediska konkrétnosti: (obsahuje)

- 1) operativní (nejkonkrétnější – 1 měsíc, týden)
- 2) taktický (obecnější – na 1 rok, $\frac{1}{2}$ roku)

– plán zásobování, personální plán, mzdový plán, investiční plán, plán výroby, plán odbitu (prodeje), finanční plán

- 3) strategický (nejobecnější, obsahují dlouhodobé cíle podniku jako celku

-sestavují je TOP mng., tzv. vize (dlouhodobá představa)

ORGANIZOVÁNÍ

– řídicí činnost, při které dochází k vymezení tzv. kompetencí (práv, povinností), vymezí se pracovní vztahy

Pravomoc-právo rozhodovat a vydávat příkazy bez nutnosti získat souhlas bez někoho jiného

- vyplývá z formální autority

Odpovědnost- zodpovídá za výsledky lidí, které řídí

- výsledkem organizování jsou tzv. organizační struktury, které si každý podnik vytváří podle svých potřeb, vytvářejí se pouze ve středních a velkých podnicích
- org. Struktury jsou publikovány v org. Řádné a nebo ve stanovách org. -> dokumenty, v kterých se nachází zákl. informace o firmě

Zákl. druhy organizačních struktur:

- 1) liniová
- 2) funkční
- 3) liniově štábní
- 4) maticová
- 5) divizní=devize

1) liniová

- nejjednodušší, na každé linii je jeden odpovědný vedoucí, který má přesně vymezené kompetence a je jediným nadřízeným pro pracovníky nižšího stupně
- nevýhoda je, že kvalifikace nadřízených je všeobecnější a není tolik specializovaná

2) funkční org. Struktura

- v praxi pouze v malých podnicích, kde se mng. dobře znají a mohou spolu komunikovat

- vedoucí mají vysokou kvalifikaci, ale pokud se vedoucí nedohodnou, může dojít ke křížení příkazů a k zmatku podřízených

3) liniově- štábní OS (kombinace 1. A 2. OS)

- z každé si bere výhody, z 1. - jednoduchost, 2.- kvalifikovanost

- štáb je odborný útvar, který nemá příkazovací pravomoc, ale pouze fci poradní a informační

- v praxi nejpožívanější

4) maticová OS

- rozšíření liniově štábní OS o další útvary, které mají omezenou příkazovací pravomoc, buď to na konkrétní účel nebo na konkrétní časové období

- příkladem je útvar podnik. kontroly - kontroluje zaměstnance zda odvádějí kval. práci a vrcholný příkaz zlepšení práce

5) divizní

- vznikla ve 20. Letec 20. Století v USA, Generl Motors -> firma je rozdělena na menší části - DIVIZE - ty mají pouze relativní (omezenou) samostatnost, právní subjektivitu má firmy jako celek, divize jí nemají, vztah ke st. Rozpočtu má taky

PERZONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

- mng. získává pracovníky, pečuje o ně, dává jim práci, spol. kultura

ROZHODOVACÍ

- neustálá činnost každého mng. na všech stupních
- mng. se rozhoduje na základu vlastních zkušeností, od svých poradců nebo můžou využívat optimalizační rozhodovací modely (software – se dá zakoupit nebo si ho podnik vyvine sám)

ŘÍZENÍ

- zahrnuje 2 činnosti:

1) vedení lidí

2) stimulování (motivování)

1) vedení lidí

- proces ovlivňování lidí, takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování cílů podniku
- vedení je náplní práce mng. na všech stupních a využívají při tom různé styly řízení (způsob mng. jak jedná se svými podřízenými)
- volba stylu řízení bude záležet na:

1) v jakém oboru to probíhá

2) osobnost mng.

3) osobě podřízeného – zda je kvalifikovaná

– jaký obraz člověka:

a) racionálně – ekonomický: upřednostňuje materializované přednosti

b) sociální – dobré pracovní vztahy, prostředí

c) silná potřeba seberealizace -> liberální styl řízení

d) komplexní – z těch 3 tříd trochu

– nejhůře se řídí

4) na konkrétní (okamžitou) situaci

Styly řízení:

1) autoritativní (autokratický)

– mng. rozhoduje bez konzultace s ostatními, využívá své formální autority

Použití: v praxi, když není možno s někým diskutovat,

– policie, hasiči, armáda

– demotivuje zaměstnance

Podřízení:

1) pasivní podřízení – plní příkazy, bojí se postihů, neprojevují nespokojenost

2) aktivní – odejdou z firmy, zvolí neformálního vedoucího

2) biokratický

- založen na příkazech shora
- mng. nerad přebírá zodpovědnost a odvolává se na vedení
- opírá se o formální autoritu

3) demokratický (partnerský)

- podmínka používání: musí mít potřebnou kvalifikaci

Mng. podřízeným dává možnost se vyjadřovat k řešení problémů, připouští, že podřízení mohou mít lepší nápady než on

- mng. nepřikazuje, ale logicky přesvědčuje o správnosti svého rozhodnutí
- mng. má přirozenou autoritu
- mng. je zcela zodpovědný za své rozhodnutí, i když nápad převeze od svého podřízeného

4) liberální

- plň úkol, jak chceš, ale dobře a v čas
- tento styl není vhodný pro nekvalifikovanou pracovní sílu
- podmínky: podřízený musí mít vysokou kvalifikaci, vhodný pro obraz člověka se silnou potřebou seberealizace, protože způsob provedení úkolu je přenechán na podřízeném
- mng. nekontroluje průběžně, ale až následně (po skončení úkolu)

5) sisyfovský

- mng. se nedělí s podřízenými o práci (nedeleguje)
- zavalen mng. úkoly a termíny a myslí si, že nikdo neudělá tu práci tak dobře jako on
- nedůvěřuje, nebo se bojí o svojí fci

6) Kilimandžáro

- mng. zveličuje své zásluhy
- banálním maličkostem přikládá velký význam, zdůrazňuje závažnost

Motivace, stimulace:

Motiv – člověk vychází ze vnitř, vnější podmět

Stimul by měl podmět podnítit, ale může i utlumit

Mng. by měl znát motivy svých podřízených a správně je stimulovat

Stimulování má mng. různé možnosti:

1) přímá

2) nepřímá

1) přímá – přímých (direktivních) příkazů a jasně stanovených pravidel , prémiové řády

Komunikace – verbální, neverbální

Verbální- ústní, písemná max 20%, aby to nebyl biokratický

Neverbální – pomocí posunků, gest

KONTROLA

- proces, při kterém se porovnává plán a skutečnost
- skutečnost se zjišťuje budto.
- 1) osobní kontrola (mistr na stavbě kontroluje zedníka, učitel žáky, skladník množství zboží)
- 2) provádí z hlášení a zpráv podřízených pracovníků
- 3) skutečný stav zjišťuje pracovník (pracovník z fin. Úřadu, hygienik,...)
- kontrola je důležitou součástí řízení, protože jinak dochází k rozkradení majetku, nekvalitní práci, poklesu morálky

Průběh kontroly:

- 1) určí se předmět kontroly
- 2) získání info pro provádění kontroly
- 3) ověření správnosti získaných údajů

Vertifikace

- 4) kritické zhodnocení
 - a) kontrola proběhne v pořadu
 - b) objevena chyba - musí dojít k nápravě

druhy chyb:

- 1) chyba náhodná
- 2) úmyslná – záměrná
- 3) soustavná – nedošlo k pochopení problému

– po odstranění chyb dochází ke kontrole kontroly – zpětnovazební smyčka

Druhy kontrol:

1) z hlediska místa:

- a) přímá
- b) nepřímá – z hlášení zpráv, porada

2) z hlediska osoby kontrolora

- a) vnitřní (v rámci zaměstnanců)
- b) vnější (přijdou z venku, hygiena,...)

3) z hlediska času

- a) předběžná – něco co se ještě nestalo, banky než klientovi poskytnou úvěr
- b) průběžná
- c) následná (typická pro liberální styl), kolaudace stavby

4) z hlediska doby trvání kontroly

a) nepřetržitá (v nemocnici, energetici, dispečer, sebekontrola)

b) občasně pravidelná (inventura)

c) nepravidelná (předávací inventura)

5) z hlediska rozsahu

a) komplexní

b) dílčí (určité oddělení)

význam kontroly:

1) psychologický (objektivně) – k dobré práci

2) sociální (vylepšit vztahy na pracovišti)

3) ekonomická

– podle mng. stupňů

a) kontrola TOP mng. kontroluje vlastník (kontroluje, zda jeho uložení prostředky náležitě zhodnotil a zda jsou fin. Prostředky dostatečně likvidní

– provádí především, nepřímou kontrolu, která se zaměřuje na podnik jako celek, zaměřuje se na strategické rozhodování, které souvisí s kontrolou z vnějšku“

b) kontrola, kterou provádí střeň mng. a první linie

– zaměřuje se na dílčí činnosti v podniku, zpravidla v kratším časovém úseku

(mng. střední lilie – nákup materiálu, skladování, marketing)

Mng. 1. Linie – zaměstnanci