

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

Hornicko-geologická fakulta

Institut ekonomiky a systémů řízení

**Management v hospodářské praxi
pracovní sešit**

Michal Vaněk

Ostrava 2006

© Michal Vaněk

ISBN 80-248-1149-9

Obsah:

1. Úvod	3
2. Základní pojmy	6
3. Manažer	12
4. Systémový přístup k managementu	18
5. Sociální zodpovědnost, etika a firemní kultura	22
6. Porada a efektivní řízení	31
7. Plánování	40
8. Strategické řízení	49
9. Rozhodování	64
10. Organizování	82
11. Vedení	89
12. Komunikace	101
13. Kontrola	110
14. Doporučená literatura	114

Úvod

Milý čtenáři, právě otevíráš publikaci, která je určena jako průvodce přednášek z předmětů Management v hospodářské praxi, Management a Úvod do managementu vyučovaných na Hornicko-geologické fakultě a Fakultě bezpečnostního inženýrství VŠB – TU Ostrava.

Předměty s manažerskou problematikou jsou ve studijních plánech obvykle zařazeny do skupiny povinných předmětů. Ti studenti, kteří si předmět dobrovolně vybrali z nabídky povinně volitelných předmětů, zpravidla ví, proč se chtějí s touto problematikou seznámit. Proto se v úvodu pokusím v krátkosti objasnit význam managementu a vzbudit zájem u těch studentů, kteří právo volby neměli.

Je asi v lidské povaze, že spíše odmítáme to, co je nám přikazováno, než to, co vyplývá z naší volby. Oproti pedagogům základních a středních škol mám přece jen lepší výchozí pozici. Studium na vysoké škole je dobrovolné. (I když mnozí z Vás by mohli o dobrovolnosti povídat své ☹.) Rovněž volba studijního oboru je výsledkem Vašich úvah o Vaší budoucí kariéře. Mám zkušenost, že studenti neekonomických studijních oborů vnímají mnohdy ekonomické předměty jako něco, co je mimo jejich zájem a co přesahuje jejich odborný rámec.

Pokud i Vy čtenáři bude i po přečtení úvodu do této skupiny patřit, přihlaste se na začátku semestru a společně se pokusíme během semestru Váš názor korigovat. Ale za předpokladu, že budete sami chtít. Bez Vás se mi to totiž nepovede. Snad nebude na začátku semestru v posluchárně les rukou. Uvidíme potom na konci semestru, zda-li budete stále zastávat stejnou názorovou pozici nebo budete management a další ekonomické disciplíny chápat jako nedílnou součást Vaší odbornosti.

Musím se přiznat, že jsem si na sebe upletl pěkný bič. Na ploše, který mi nabízí úvod k této publikaci, přesvědčit nevěřící Tomáše, aby sešit neodložili a přicházeli se zájmem na přednášky, nebude jednoduché. Cesar by asi prohlásil: „Alea iacta est¹.“ Ekonom pro změnu říká „Čas jsou peníze!“, a proto bez dalších průtahů pojďme k samotnému jádru problému. Proč tedy dobrovolně studovat management? Protože:

- 1) Ať se Vám to čtenáři zamlouvá či ne, bez managementu a manažerů to nejde v žádné oblasti lidské činnosti. Hospodářství, státní správa, místní samospráva, sport, kultura, rodina, všude se setkáváme s managementem. Dnešní svět staví před člověka řadu problémů, které není schopen zvládnout jako jedinec. Řešení mnoha problémů se neobejde bez spolupráce lidí, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi. Jednou z těchto znalostí, je také management, který umí koordinovat skupinové úsilí. Navíc problémy je nezbytné řešit efektivně, a to zejména z ekonomického hlediska.
- 2) Lze očekávat, že po ukončení studia a získání praxe, bude i Vy vhodným kandidátem na manažerskou pozici. Zvládnutí této role bez potřebných znalostí a dovedností je problematické, ne-li nemožné. V lidské povaze je také zakódováno, že máme rádi úspěch, že nás těší, když nás autorita pochválí. I Vy v nové manažerské pozici přece bude chtít uspět a vyšplhat se na pomyslnou horu a podívat na svět z nové perspektivy.
- 3) Management je především práce s lidmi. Prostředí, ve kterém se odehrává řídicí práce, je dynamické. Lze říci, že před manažery jsou kladeny stále nové a nové výzvy. Pracuje se s rizikem. Management je vzrušující, ale i nemilosrdný. Management je pokaždé jiný. Management je živý.

¹ Alea iacta est. = Kostky jsou vrženy.

- 4) Osvojení si znalostí managementu je neustalá diskuze a konfrontace teorie a praxe. Studium možná odpoví na otázky, které jste si ještě nepoložili.
- 5) Znalosti a dovednosti získané na přednáškách se hodí i v osobním životě. Plánování, komunikační dovednosti, etiketa jsou jedny z mnoha příkladů, dokládající široké uplatnění managementu.
- 6) Manažerská smlouva je manažerská smlouva.

Jsem si vědom, že uvedené důvody se zaměřují převážně na studenty prezenčních forem studia. A to zcela záměrně. Nepodceňuji „deňáky“, ale „dálkaři“ si většinou význam managementu uvědomují.

Ačkoliv jsem management představoval zatím jako homogenní disciplínu, opak je pravdou. Tématicky je management široký. Pro ilustraci uvádím strategický management, projektový management, krizový management, time management. Jednotlivé manažerské disciplíny vyžadují další znalosti a dovednosti, které rozvíjejí a prohlubují základní manažerské znalosti.

Výuka managementu uvedených předmětů se průřezově zaměřuje na jednotlivá témata tak, aby student získal základní manažerské znalosti a dovednosti. Těžiště výkladu se pak zaměřuje na problematiku tzv. manažerských funkcí. Získat relevantní znalosti z dané problematiky bez praktických zkušeností byť elementárních, je nemyslitelné. V akademických podmínkách je to obtížné, přesto jsou v rámci cvičení řešeny projekty, v rámci nichž je možno některé dovednosti a zkušenosti získat a rozvíjet. Především se jedná o oblast týmové práce, vedení pracovních porad, projektové řízení, komunikační dovednosti. Pozornost se věnuje také otázkám společenského chování.

Není to tak dávno, kdy nebylo možné k výuce využít moderní didaktickou techniku. Dnes se použití prezentace na přednášce stává standardem. Je to dobře, protože prezentace umožňuje posluchačům se lépe v jednotlivých přednášených tématech orientovat a získat tak více informací ke studiu. Proto si autor a přednášející managementu na HGF a FBI v jedné osobě tyto prezentace připravil a používá ve výuce. Ze strany studentů byla tato skutečnost převážně hodnocena kladně. Studenti však ne vždy funkci těchto prezentací chápou a své zápisy z přednášek mnohdy zúžily na jednotlivé nadpisy a body prezentace. Jinak řečeno, opisovali jednotlivé snímky. Jsem přesvědčen, že si takto studenti významně ztěžují přípravu ke zkoušce. Navíc přednášku a účast studenta na ni chápou jinak, než opisování snímků prezentace. Zcela zásadní význam ve studiu manažerské problematiky má totiž diskuze, pomocí které lze hledat odpovědi, které studovaná problematika před nás společně staví. Diskuze je o to významnější, že management nenabízí jednoznačné odpovědi a konkrétní kroky manažera odráží jeho dosavadní znalosti, zkušenosti a náhled na svět.

Aby pozornost posluchače na přednášce byla věnována spíše úvahám a diskuzím než prepisování snímků jednotlivých prezentací, byl připraven pracovní sešit k přednáškám. Práce se sešitem je jednoduchá. Každá „pracovní“ stránka sešitu je rozdělena na dvě části. V levé části jsou pod sebou dva snímky prezentace a v pravé části je pak prostor pro poznámky vztahující se k těmto snímkům. Pracovní sešit také umožní posluchačům se na jednotlivé přednášky připravit a kvalifikovaně se pak zapojit do diskuze. Věřím, že tak výuka získá novou kvalitu a přednáška se tak stane příjemným setkáním těch, kteří chtějí prohloubit své poznání.

Ke společnému hledání a naplňování Sokratova výroku „Scio me nihil scire.“² Vás srdečně zvu.

Na přednášce nashledanou.

Autor

² Scio me nihil scire. = Vím, že nic nevím.

Management v hospodářské praxi

Ing. Michal Vaněk, Ph.D.

e-mail: michal.vanek@vsb.cz

 3336

A957

Základní pojmy

Definice managementu

- ***Proces tvorby a udržování prostředí, ve kterých jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.***
- ***Umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých.***

<p>Pod pojmem management rozumíme:</p> <ul style="list-style-type: none">• Specifickou funkci při řízení podniku• Určitý způsob vedení lidí• Odbornou disciplínu a obor studia	
<p>Základní pilíře managementu</p> <ol style="list-style-type: none">1. Znalosti a dovednosti2. Myšlení a jeho ovlivňování3. Zabývání se spolupracovníky	

Vedle pojmu „manažer“ se objevuje i pojem „leader“ (vůdce). Obdobně se používá pojem „leadership“. Odborná veřejnost vede diskusi nad těmito pojmy a jejím výsledkem je názor, že[Vágner, 2000]:

- Vedení znamená „**dělat správné věci**“, zejména vytyčovat správné cíle.
V pojetí P. F. Druckera manažer musí prokázat efektivitu, což znamená úspěšné podnikání, tedy dělat správné věci a koncentrovat na ně zdroje
- Řízení slouží k tomu, aby se „**dělali věci správně**“, tzn. zabezpečilo se dosahování vytýčených cílů realizací správné strategie a vhodnými způsoby.
P. F. Drucker říká, že manažer musí také prokázat zdatnost, což je činnost s minimálními náklady, tedy dělat věci správně.

Podnikavost

- Vnitřní podnikavost
- Vnější podnikavost

Manažerské funkce

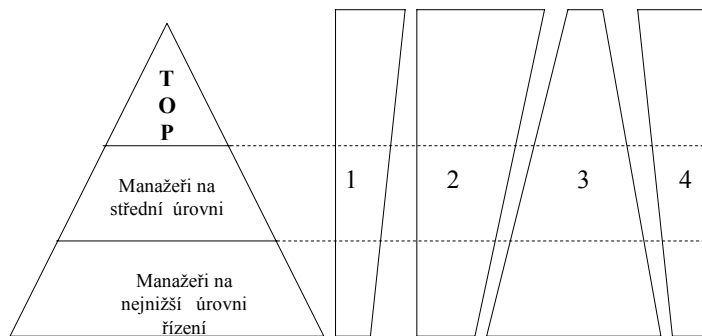
Sekvenční

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

Průběžné

- Analýza činnosti
- Rozhodování
- Komunikace
- Implementace

Struktura manažerských funkcí



Systematický rozvoj západního managementu

- vědecké řízení,
- škola lidský vztahů,
- správní řízení,
- byrokratické řízení.

Současné přístupy managementu

- a) procesní přístupy,
- b) psychologicko-sociální přístupy,
- c) systémové přístupy,
- d) kvantitativní přístupy,
- e) empirické přístupy.

MANAŽER	
<p>Harmonizace činností podle P. F. Druckera</p> <ul style="list-style-type: none">• Řízení podnikatelské činnosti,• Řízení systému řízení (spolupracovníků),• Řízení pracovních kolektivů.	

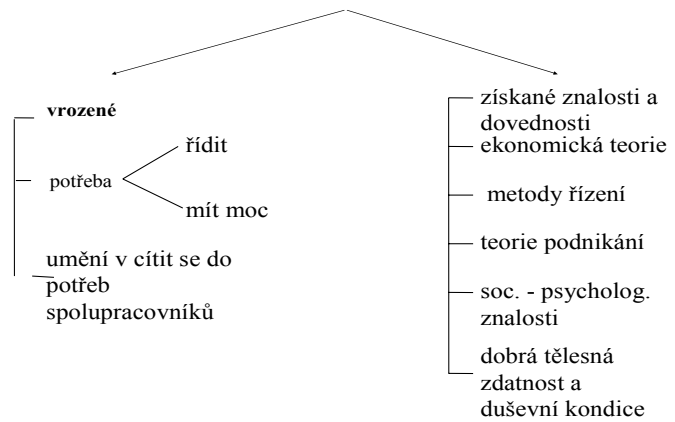
Manažerské organizační úrovně

- **1. linie – mistři, vedoucí týmů, vedoucí dílen**
- **střední článek**
- **vrcholoví „TOP“ manažeři - ředitelé**

Manažer – zásady práce

- Formální a neformální autorita manažera (formální x neformální řízení)
- Manažer jako univerzalista
- Manažer přenáší své hodnoty na své spolupracovníky
- Manažer by měl umět vytýčit reálný cíl
- Manažer by měl mít schopnost empatie
- Manažer by se neměl obejít bez projevu uznání
- Manažer by měl delegovat úkoly
- Charisma manažera

Manažerské vlastnosti



Skupiny rolí manažera

- skupiny interpersonálních rolí,
- skupiny informačních rolí,
- skupiny rozhodovacích rolí.

Skupina interpersonálních rolí

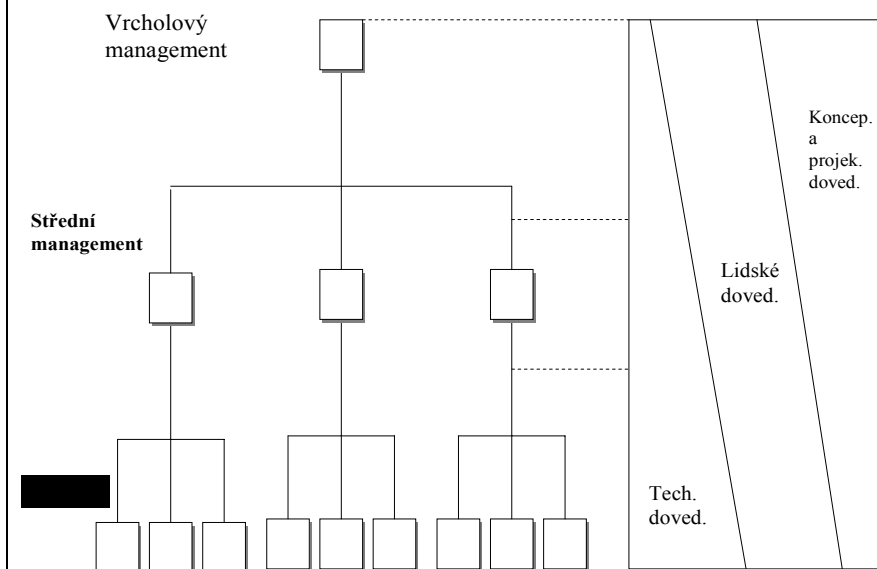
- **představitel organizace**
- **„vůdce“ organizace**
- **spojovacího článku**

Skupina informačních rolí

- **monitorujícího příjemce informací,**
- **šířitele informací,**
- **mluvčího organizace.**

Skupina rozhodovacích rolí

- podnikatelská,
- řešení problémů,
- alokace zdrojů
- vyjednávací.



Být dobrým manažerem neznamena být jen dobrým odborníkem.

Dobry manažer musí umět chápat druhé a vést je.

Na atmosféru v týmu a na jeho výkony má podstatný vliv osobnost manažera.

I ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na to, aby mluvil se svými lidmi.

Manažer dává svou aktivitou a zápalem pro věc příklad ostatním, kteří nemohou dělat nic jiného, než ho následovat.

Delegování vychází ze zdravé důvěry manažera v tým.

Ani za krizových situací nesmí manažer psychicky selhat. Má odpovědnost za jiné a musí je umět povzbudit

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU

S managementem souvisí pojem **kybernetika**, což je vědní disciplína, která se zabývá obecnými zákonitostmi řízení a to v systémech technických, biologických i sociálních a právě nejdůležitější částí je teorie řízení.

Uplatnění kybernetiky je podstatnou částí spojeno s teorií systémů, a proto se hovoří také o **systémovém pojetí řízení**, přičemž není tvorba systému cílem, ale nástrojem vhodným pro analýzu a syntézu řízení.

Při zkoumání objektů systémovým způsobem postupujeme v těchto dvou krocích :

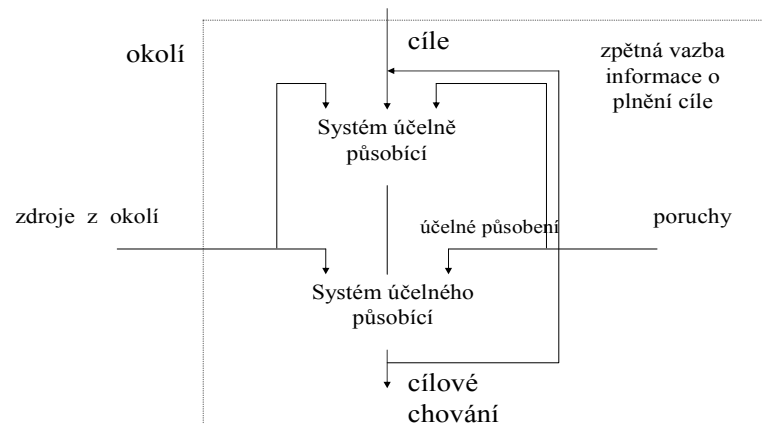
1. Zjednodušíme studovaný objekt tak, že na něm sledujeme určité vlastnosti a jevy, podstatné z hlediska vytýčených cílů zkoumání. Tento krok nazýváme simplifikací(zjednodušení objektu).
2. Na zjednodušeném objektu vymezujeme části, které pojmáme jako celky nižšího řádu, jejichž vnitřní uspořádání nepokládáme z daného hlediska za podstatné (přihlížíme na ně jako na černé skříňky). Tyto části nazýváme prvky.

Definice systému

Systém můžeme definovat jako soubor prvků se vztahy mezi nimi a mezi jejich vlastnostmi nebo jako soubor vzájemně se ovlivňujících prvků. Vazby mezi prvky pak determinují strukturu systému

okolí systému, uzavřený systém, otevřený systém, statický a dynamický systém,

Proces řízení jako systém účelného působení



Metoda řízení podle odchylek

$$Q_{\max}(T - \tau) = Q_{pl}(T - \tau) + \sum_{t=0}^{\tau} \Delta Q(t)$$

kde:

$Q_{\max}(T - \tau)$ maximální možná produkce (kapacita) v čase $T - \tau$

τ okamžik, ke kterému je produkce zjišťována

$Q_{pl}(T - \tau)$ plánována produkce v $T - \tau$

$\sum_{t=0}^{\tau} \Delta Q(t)$ Σ odchylek v produkci; negativní odchylka představuje neplnění produkce v jednotlivých dnech (hodinách, směnách)

System je schopen vyrovnat odchylku

v případě, když:

$$Q_{\max}(T - \tau) \geq Q_{pl}(T - \tau)$$

SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST, ETIKA A FIREMNÍ KULTURA

Tomáš Baťa:

Při výchově mladých lidí ve Zlíně byl vždy kladen důraz na **pěstování silné vůle, výchovu k zodpovědnosti, čestnému jednání, k pili a hospodárnosti, k pocitu sounáležitosti ke škole a podniku, k dokonalému zvládnutí své profese jak po stránce teoretické, tak i praktické.** Samozřejmostí byly znalosti cizích řečí, zdvořilé jednání a společenské vystupování, vnější a vnitřní korektnost a umění vést lidi. Úspěchy a uplatnění bývalých baťovců ukazují, že u většiny z nich byl jejich život poznamenán pocitem vysoké odpovědnosti za své jednání a za výsledky své práce, a že tudíž výchova a vyučování ve Zlíně nebyly pouze proklamací, ale byly velmi promyšleně a důmyslně realizovány. A prokáže-li život správnost této cesty, pak je to tím nejvyšším oceněním pro ty, kdož k tomu přispívají.

Jsem přesvědčen, že Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně jde touto správnou cestou.



Sociální zodpovědnost

je ochota a morální a kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí a respektovat jeho potřeby.

Sociální zodpovědnost firmy

představuje zvažování vlivu podnikových aktivit na společnost, což se projevuje v chování firmy jako celku. Možné aktivity sociální zodpovědnosti firmy (organizace, instituce) jsou uvedeny v následujících příkladech:

- soustavná péče o zlepšování životního prostředí
- součinnost v budování infrastruktury (pozemní komunikace, vodní toky)
- spoluúčast na systému vzdělávání, zvláště v oblasti rekvalifikací
- budování zdravotnických zařízení
- vytváření pracovních příležitostí pro skupiny obyvatelstva problémové a se sníženou pracovní schopností
- poskytování rekreace a zdravotní péče rodinám zaměstnanců

Etika

Všeobecná encyklopedie Diderot pod heslem etika uvádí:

„Etika, teorie morálky; filozofická nauka o správném jednání. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, popř. usiluje morálku zdůvodnit. Nazývána též praktickou filozofií (filozofií aplikující určité filozofické koncepce na jednání a život člověka). Rozlišuje se **etika autonomní** (etické zásady si stanoví sám člověk, popř. sama společnost) a etika heteronomní (mravní zásady a pravidla chápány jako dané z vnějšku, např. Bohem). **Etika deskriptivní** pouze popisuje mravní jednání a hodnoty, etika normativní usiluje najít a analyzovat normy lidského chování. **Individuální etika** se zabývá morálními otázkami jednotlivce, **sociální etika** zkoumá mravní život různých společenství a sociálních skupin. **Etika profesní** aplikuje obecná etická pravidla na poměry konkrétních oborů lidské činnosti (lékařství, novinářství ap.).“

Firemní etika

- Projev vspělosti a zodpovědnosti firmy a jejího vedení
- Výraznou konkurenční výhodou
- Nedílnou součástí GOOD WILLU a IMAGE firmy
- Naléhavým požadavkem efektivity, nedostatek etických norem a jejich dodržování vyvolává:
 - potřebu stálých úprav vztahů
 - časté dohadování spolupracovníků a partnerů
 - potřebu detailních smluv, zápisů a dokumentů

Etické normy stanoveny písemně	Nepsaná etická pravidla
lidská práva a svobody ústava, zákony obchodní zákoník, zákoník práce prováděcí předpisy a pravidla	morálka takt slušnost korektnost

<p style="text-align: center;">Podniková, resp. podnikatelská etika staví na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dodržování právních norem. Protiprávní, nečestné a neetické praktiky jsou nepřijatelné. • Plnění všech závazků vůči zákazníkům, dodavatelům a ostatním obchodním partnerům na profesionální úrovni. • Loajalita k podniku i k sobě navzájem. Ta je prvořadým imperativem. • Zaměstnanci si nesmí osobovat nároky na osobní prospěch z rozhodnutí nebo akcí prováděných v rámci jejich zodpovědnosti nebo funkce. • Kvalita nezná kompromis. 	
<p style="text-align: center;">Morálka</p> <p style="text-align: center;">schopnost člověka reflektovat a řídit se svým svědomím, posuzováním lidských činů z hlediska dobra a zla.</p> <p>Vybrané rysy manažerské morálky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • projev základní lidské slušnosti (nelhat, neklamati, neškodit, plnit sliby) • zvládnutí konfliktů zájmů při uspokojování služebních a soukromých potřeb • sladění osobních zájmů se zájmy spolupracovníků • rozlišit dobré a zlé, uvědomit si, kdo při řešení problémů získává a kdo ztrácí • vyhýbat se projevům diskriminace a nespravedlnosti 	

Morální kodex pracovníka

1. Jsem hrdý na svou firmu.
2. Můj cíl je spokojený zákazník.
3. Pracuji s prvotřídní kvalitou.
4. Vážím si svých spolupracovníků.
5. Aktivně spolupracuji v týmech pro společný cíl.
6. Držím slovo a dodržuji pracovní kázeň.
7. Navrhuji a podporuji nové užitečné myšlenky.
8. Rodinné zázemí mi pomáhá k dobrým pracovním výsledkům.
9. Pečuji o vlastní rozvoj a sebevzdělání.
10. Chráním a zhodnocuji majetek firmy.
11. Chráním a rozvíjím pracovní a životní prostředí.
12. Chráním a upevňuji zdraví vlastní i svých spolupracovníků.

Firemní kultura

Pod pojmem firemní kultura obvykle rozumíme soubor klíčových hodnot, názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy. Je to charakter a osobnost podniku. [Smejkal, 2003]

Některé prvky firemní kultury

- Dominantní hodnoty, k nimž se firma hlásí - „jak to u nás chodí“; pracovníkům „neprojde“ jejich narušování:
- morálka, etika
- kvalita produkce
- úroveň služeb
- spolehlivost
- Normy chování pracovníků, stanovená „pravidla hry“. Přitahují kvalitní pracovníky.
- Symboly, mýty, legendy z historie o úspěších a prohrách firmy. Jsou vzorem, „očukují pravý“ model chování.

- Hrdinové minulosti firmy:
- bohatýrští a usilovní zakladatelé
- úspěšné osobnosti z vedení
- proslulé a převratné produkty
- Slogany: DU PO NT: „Lepší věci pro lepší život pomocí chemie“
- IBM: „Špičkové služby“
- BAŤA: „Boty pro každého“.
- FORD: „Všechno co děláme, řídíte vy“.
- Styk řízení zaměstnanců, partnerů a zákazníků
- Tvorba pocitů a klimatu činnosti a spolupráce
- Totální kvalita z pozice zákazníka
- Hlavní cíle pozitivní firemní kultury jsou:
- Podpora sounáležitosti zaměstnanců s firmou;
- Trvalé pěstování dobrého jména firmy (GOODWILL);
- Rozvoj interního a externího potenciálu firmy;

Co přináší pozitivní firemní kultura

- Manažeři jsou vysoce zodpovědní a inovativní.
- Manažeři vystupují jako vůdci svých spolupracovníků, trvale rozšiřují jejich kompetence, samostatnost a zodpovědnost, pečují o jejich stálý růst, inspirují je a povzbuzují k dosahování firemních cílů.
- V týmech vládne vzájemná důvěra a podpora, účinná spolupráce a angažovanost, identita s firemními cíli a jednotné úsilí o jejich dosažení.
- Zaměstnanci jsou hrdí na svou firmu a snaží se o její pozitivní propagaci.
- Ve firmě plynule funguje obousměrná komunikace a sdílení informací

Viditelné projevy firemní kultury

- Pořádek ve všech aktivitách firmy
- Stav a vybavení vstupního areálu, vrátnic, chodeb, kanceláří, provozů a dílen
- Přístupy k zaměstnancům, zvláště pak k nováčkům, mladým, seniorům, problémovým skupinám
- Vystupování zaměstnanců, zvláště partnerům a zákazníkům (první dojem, telefonování, styl jednání)
- Loajalita zaměstnanců k firmě, identifikace s jejím posláním
- Hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě
- Signály vysílané do okolí (Public Relations, prezentace, reklama, zodpovědnost)
- Stav a vybavení sociální zařízení (zdravotní péče, jídelny, kantýny, šatny, záchody)

Firemní identita

Firemní identita je podstata a účel firmy, její svébytnost, jedinečnost a odlišnost, sebeuvědomění z kvality vlastností a postojů.

Čím je výrazná firemní identita

- Tržní obraz firmy (její „zviditelnění“)
- Cenné pozitivní jmění firmy (obdobně značky, loga)
- Konkurenční výhoda
- Pouto se zákazníky, partnery a dodavateli (mohou se identifikovat)

Některé charakteristiky formování firemní identity

- Jde o dlouhodobý proces, řídicí se zákonitostmi trhu
- Výrazná a vynalézavá prezentace a reklama firmy a jejich produktů
- Výkonnost a pružnost v obsazování tržních pozic

PORADA A EFEKTIVNÍ DISKUSE

Co může porada přinést účastníkovi

- **Získání informací**
- **Odstranění překážek v práci**
- **Zjištění očekávání nadřízeného**
- **Podílet se na rozhodování**
- **Získání zpětné vazby**
- **Výměna zkušeností**
- **Příležitost „ukázat se“**

<p style="text-align: center;">Co může získat předsedající</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivace lidí • Předání a získání informací • Vytváření „týmového ducha“ • Získání nápadů a námětů • Nástroj přesvědčování • Poznání schopností lidí • Autorita 	
<p style="text-align: center;">Přínos pro firmu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na nejpodstatnější • Identifikace firemních problémů • Analyzování problémů • Systematické odstraňování překážek • Lepší koordinace • „Rozmrazení“ zafixovaných postupů • Pocit sounáležitosti 	

Časté chyby a nedostatky porad

- a) *Nedostatky v organizaci***
- b) *Chyby ve vedení porad***
- c) *Chyby, kterých se dopouštějí účastníci***

Nedostatky v organizaci

- Nesystematičnost**
- Chybějící programy**
- Nedělají se zápisy**
- Zbytečně obširné zápisy**
- Nejsou stanovovány cíle porad**
- Nepodstatné záležitosti**

- **Zbavování se odpovědnosti**
- **Body týkající se malého počtu účastníků**
- **Chybějící podklady**

Chyby ve vedení porad

- **Pozdní začátky**
- **Nepřítomnost klíčových pracovníků**
- **Zahájení bez úvodu nebo návaznosti**
- **Odbíhání od tématu**
- **Porada jako monolog**
- **Neefektivní diskuse**
- **Nekázeň**

<ul style="list-style-type: none">• Neřešení konfliktů• Odkládání nepopulárních rozhodnutí• Nepřijímání rozhodnutí• Vyrušování• Opakování probraného opozdílům• Není dán prostor všem účastníkům• Chybějící shrnutí• Negativní závěr	
<p><i>Chyby, kterých se dopouštějí účastníci</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Nepřipravenost• Rozvláčné příspěvky• Image přepracovanosti• Vyřizování si účtů• Vlastní zájmy	

Příprava porady

Základní koncept řízení:

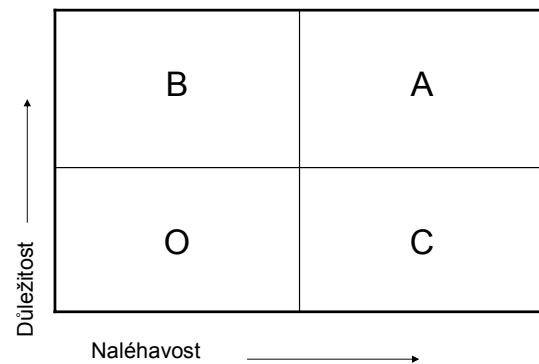
- *Cíl*
- *Plán*
 - Co? (body jednání, podklady)
 - Proč? (rozhodnutí)
 - Jak? (způsob projednání, pořadí)
 - Kdo? (účastníci, předsedající)
 - Kdy? (datum konání, čas)
 - Kde? (místo konání, velikost místnosti)
 - Kolik? (čas, náklady, vybavení)

- *Úkol*
 - **S**pecification (specifický v množství, kvalitě)
 - **M**easurable (měřitelný)
 - **A**ceptable (akceptovaný)
 - **R**esponsibility (odpovědnost); reálný
 - **T**ime (čas)
- *Kontrola*

Sestavení programu porady

- Návrhy účastníků
- Distribuce předem
- Logické seřazení bodů
- Taktické pořadí
- Priority a dílčí cíle
- Dostatečná podrobnost
- Časový harmonogram

Eisenhowerův princip



- A - vysoce naléhavé i důležité!**
- B - důležité ale méně naléhavé**
- C - velice naléhavé ale méně důležité**
- O - málo důležité i málo naléhavé**

;

Deset zásad vedení porady

- 1. Začínáte včas**
- 2. Ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady**
- 3. Určete zapisovatele**
- 4. Dodržujte strukturu diskuse**
- 5. Přijímejte rozhodnutí**
- 6. Shrnujte a zaznamenávejte**

- 7. Dodržujte program a čas**
- 8. Zvládejte agresi a konflikty**
- 9. Vtáhněte do aktivní účasti všechny**
- 10. Končete včas, celkovým shrnutím a pozitivně**

Typy předsedajících

- Direktivní (autokrat)**
- Přátelský (demokrat)**
- Detailista (puntičkář)**
- Ambiciózní**
- Klid'as (flegmatik)**
- Technokrat (analytik)**
- Byrokrat**
- Dezorganizovaný (chaotik)**

PLÁNOVÁNÍ

Kniha o přípravě bitvy

Mistr Sun pravil:

Definice plánování

- Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností.
- Plánování je vědomá činnost, jejímž účelem je *„stavět mosty mezi tím, kde jsme a tím, kam se chceme dostat“*.

Význam plánů

- Plán činnosti – **časový plán**
- Plán rozdělení zdrojů – **distribuční plán**
- Plán situace ve smyslu zobrazení v prostoru – **situační plán**

Prognostika

- Prognóza přetváří informace o minulosti a současnosti do informací budoucnosti.
- Prognóza neurčuje to co bude, ale to co by mohlo být. Jedná se o vyjádření o budoucnosti s vysokým stupněm pravděpodobnosti realizace.

Prognostické metody

- **Analogie**
- **Expertní** (dotazník, delfská metoda)
- **Extrapolační** (grafická extrapolace, numerická extrapolace)
- **Metody** založené na systémovém přístupu (metoda morfologická, metoda křížových iterací)

Rozlišujeme

1. **jednotlivé druhy** plánovacích dokumentů, které je třeba zpracovat,
2. **organizační úroveň** podniku (organizace, instituce), pro které je žádoucí plánovací dokumenty vypracovat,
3. **věcnost (procesy a činnosti)**, na kterou jsou plánovací dokumenty orientované,
4. **délku časového období**, na kterou se plánovací dokumenty vypracovávají.

Členění plánů

- Věcné
- Časové
- Manažerské

Věcné členění plánů

Základní druhy plánů

1. Vize
2. Poslání
3. Strategie
4. Prováděcí plán

Ostatní druhy plánů

1. Taktiky
2. Postupy
3. Pravidla
4. Programy
5. Rozpočty

• Časové členění plánů

- Dlouhodobé (3 – 5 let)
- Střednědobé (1 – 3 let)
- Krátkodobé (do 1 roku)

• Manažerské členění plánů

- Strategické
- Taktické
- Operativní

Postup plánování

Uvědomění si příležitosti

Stanovení cílů

Vývoj plánovacích předpokladů

Určení alternativních (variantních) postupů

Hodnocení alternativ (variant)

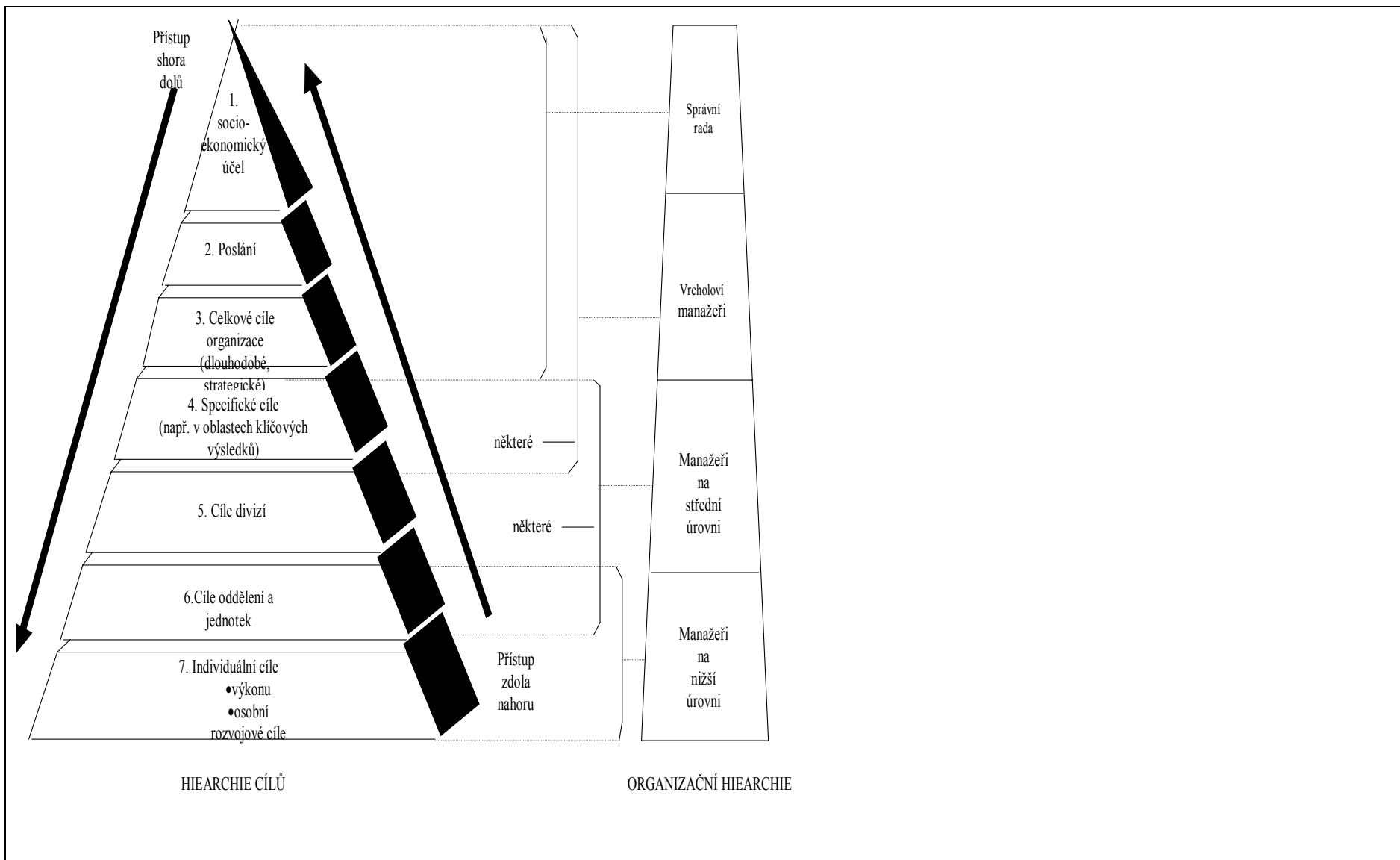
Výběr optimální alternativy (varianty)

Formulace podpůrných plánů

Rozpočet

Cíl – definice podle zásady

- **S**pecification (specifický)
- **M**easurable (měřitelný)
- **A**ceptable (akceptovatelný)
- **R**esponsibility (odpovědnost)
- **T**ime (čas)



Management podle cílů (MBO - Management by Objectives)

MBO je komplexní manažerský systém, který integruje mnoho klíčových manažerských aktivit do systematického působení a který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace.

Přednosti MBO

- Zdokonalení organizace
- Vyjasnění organizace
- Podpora osobních závazků
- Vývoj účinné kontroly

Nedostatky MBO

- Neúspěch při studiu filosofie MBO
- Neúspěch při poskytování dispozic tvůrcům cílů
- Obtížnost určování cílů
- Důraz na krátkodobé cíle
- Nebezpečí nepružnosti

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

**Ve strategickém řízení je třeba
vyhodnocovat:**

- **potřeby podnikového okolí**
- **chování konkurenčních firem a dodavatelů**
- **vývoj makroekonomických podmínek**
- **faktory interního prostředí podniku**

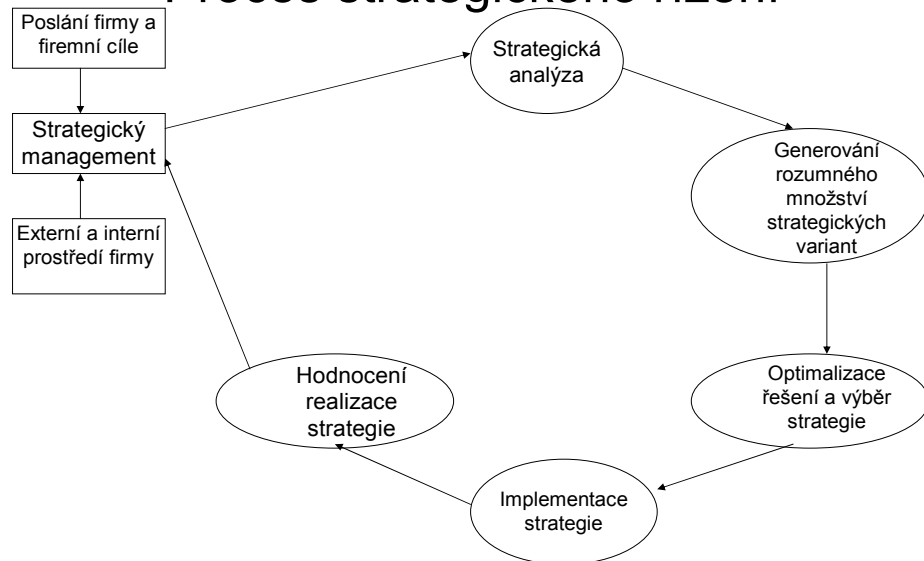
Klady strategického řízení:

- Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance .
- Řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje .
- Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.

Zápory strategického řízení:

- Podmínky se mění tak rychle, že řídící pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
- Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
- Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.

Proces strategického řízení



Pojem strategie

- plán naplnění mise společnosti
- množiny firemních cílů a základních představ o tom, jak budou cíle naplněny
- dlouhodobý plán

Dva přístupy pojetí strategie

- 1. Strategie je** více ztotožňována s dlouhodobým plánem a s plánováním.
- 2. Orientace na ad hoc reakce** na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení firmy na trhu.

Vize a mise podniku

Firemní vize je přitažlivý obraz budoucnosti, který je založen na využití reálných možností a vyjadřuje metu, kam až se podnik může rozvinout. Firemní vize je smysl a účel existence firmy, filosofie, kterou se řídí.

Základní závazek Toshiba Group

My, organizace Toshiba Group, v souladu s naším náproštým podřízením se lidem a budoucnosti, jsme předurčení, abychom pomáhali vytvářet vyšší kvalitu života pro všechny lidi a splnili si svou povinnost pomáhat nepřetržitému pokroku ve světovém společenství.

Mise (poslaní)

Poslaní firmy sjednocuje představu vlastníků, vedení a spolupracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti, její ekonomický účel a společenský smysl.

Je vytváření spokojeného zákazníka při současném dosažení zisku.

Poslaní firmy má odpovídat na otázky:

Co je naším předmětem podnikání? V čem podnikáme? Kdo je náš zákazník? Jaký máme význam pro zákazníka? Jaké je naše podnikání? Jak úspěšně podnikáme? Jaké by měl být náš předmět podnikání? V čem bychom chtěli podnikat?

Ford Motor Company je světovou špičkou v automobilových a jim příbuzných výrobcích stejně jako v novějších odvětvích, například v leteckém a kosmickém průmyslu, komunikačních a finančních službách. Naším posláním je nepřetržitě zlepšovat naše výrobky a služby pro uspokojení potřeb zákazníků, což nám umožní prosperovat jako podnik a poskytovat přiměřený výnos našim akcionářům, vlastníkům našeho podniku.

Strategické cíle

Žádoucí stavy, kterých se podnik (instituce) snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.

Sledované strategické cíle

- ziskovost 89 %
- růst 82 %
- podíl na trhu 66 %
- spokojenost zákazníků 62 %
- kvalita výrobků a služeb 60 %
- vědeckotechnický rozvoj 54 %
- hospodárnost 50 %

Vymezení cílů

- Specific - specifické
- Measurable - měřitelné
- Acceptable - akceptovatelné
- Realistic - reálné
- Timed - termínované

Ovlivňující faktory

- vliv prostředí, v němž podnik působí
- očekávání důležitých „stakeholders“ – činitelé mající něco společného s firmou a spoluvlastníci (shareholders)
- objem dostupných výrobních faktorů (dostupnost zdrojů)
- interní vztahy – podpora akcionářů, pracovníků, slučitelnost firemní kultury s vytýčenými cíli
- vlastnosti a schopnosti stratégů
- minulý vývoj

Tři kroky definování cíle

- Formulace obecných cílů
- Formulace specifických cílů
- Stanovení priorit

Změny cílů

- změna aspirační úrovně řídicích pracovníků (příchod nových řídicích pracovníků)
- výrazné změny podnikatelského prostředí
- výrazné změny v poptávce
- přizpůsobení změnám stádií životních cyklů výrobků

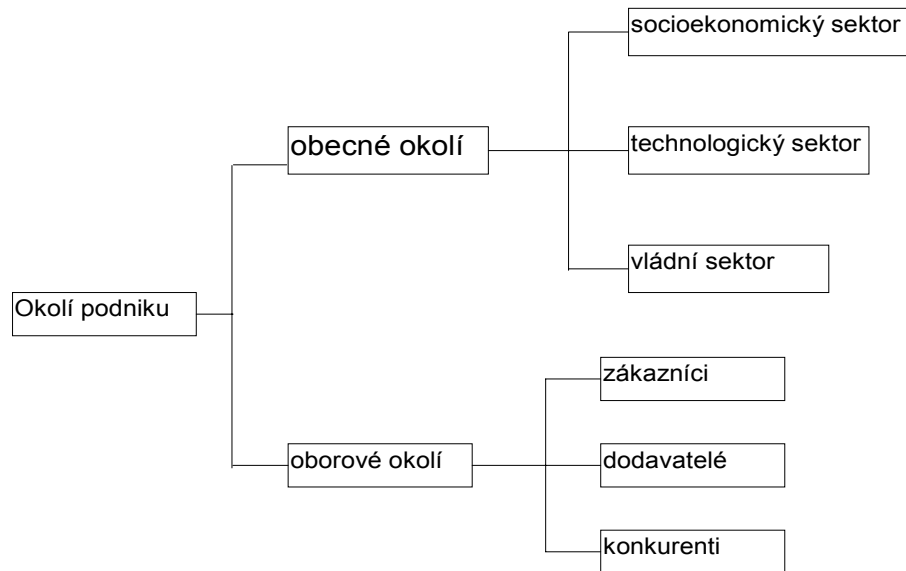
Podmínky strategických změn

- musí být významná pro změnu strategie
- musí se vztahovat k významnému cíli
- musí být zmenšování mezery reálné

Strategická mezera

Strategická analýza okolí firmy

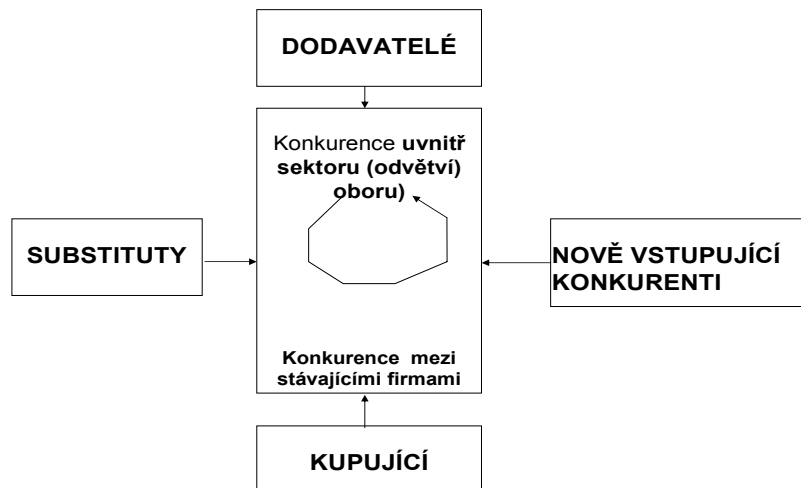
- **analýza dosavadní strategie**
- **identifikace současného stavu a předpověď vývoje okolí**
- **ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn**



Metody strategické analýzy

- **Analýza struktury konkurence** (Porterův model)
- Analýza PEST
- Analýza zdrojů
- SWOT analýza
- BCG model
- ETOP

Analýza struktury konkurence



Analýza PEST

- **P**olitika
- **E**konomika
- **S**ociální prostředí
- **T**echnologie

SWOT analýza

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby

Dvě fáze formulace strategie

1. Generování rozumného množství strategických variant/alternativ, které by mohly vést k eliminaci strategické mezery.
2. Výběr strategie, která bude po schválení vedením firmy realizována.

Hierarchická struktura strategií

- Corporate (firemní) strategie
- Business (obchodní) strategie
 - Strategické obchodní jednotky
 - Horizontální strategie
- Funkční strategie

Základní konkurenční strategie

- Nákladová strategie (cost leadership)
- Strategie odlišnosti (differentiation)
- Ohnisková strategie (focus)

Základní strategické alternativy

- Strategie expanze
- Strategie omezení
- Strategie stability
- Kombinace strategií

Strategie diverzifikace

- Soustředná diverzifikace
- Diverzifikace konglomerátní
- Horizontální varianta
- Vertikální varianta

Výběr strategie

- Vhodnost
- Přijatelnost
- Uskutečnitelnost

ROZHODOVÁNÍ

Definice

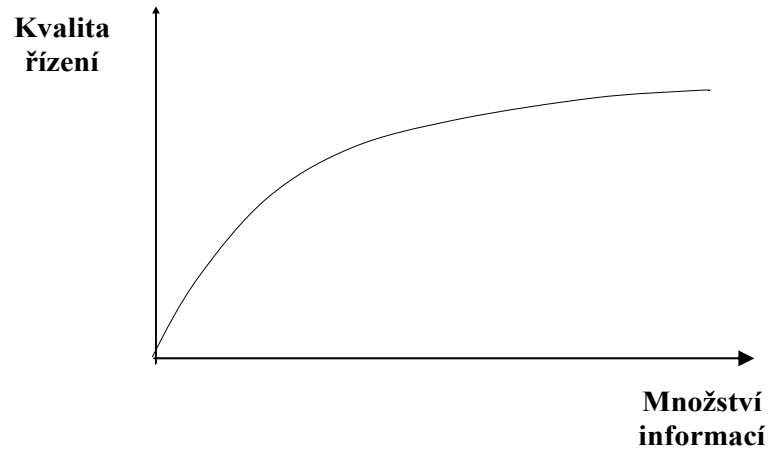
Rozhodování je výsledkem rozhodovacího procesu.

Rozhodovací proces představuje soubor činností, které vedou ke stanovení rozhodnutí, čímž rozumíme alespoň ze dvou variant možného řešení problému.

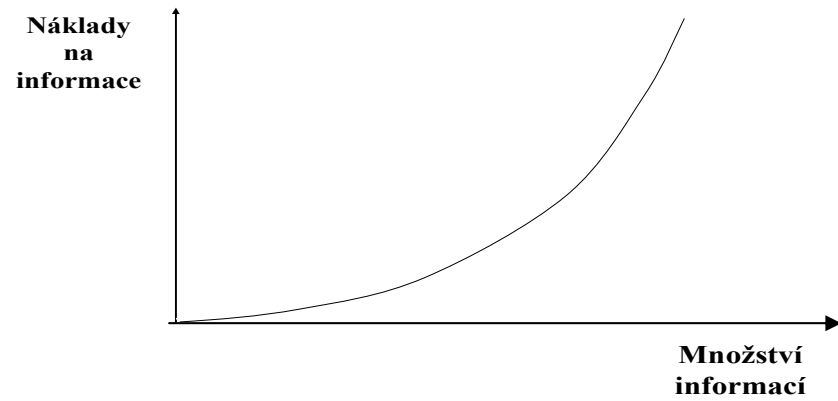
Vstupní podmínky rozhodování

- **Rozhodování za jistoty**
deterministický rozhodovací proces
- **Rozhodování za nejistoty (za rizika)**
stochasticky rozhodovací proces
- **Rozhodování za neurčitosti**

Význam informací pro rozhodování



Závislost nákladů na informace



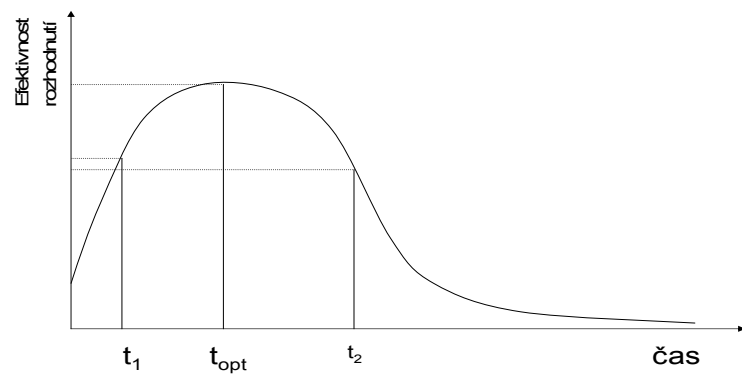
Časový rozklad rozhodovacího procesu

Celkový čas rozhodovacího procesu je t_c a cílem je, aby tento čas byl v souladu s optimálním časem. \Rightarrow **maximální efekt rozhodnutí**

$$t_c = \sum_{i=1}^8 t_i$$

Etapy rozhodovacího procesu

- 1. etapa vznik problému t_1
- 2. etapa mrtvý čas t_2
- 3. etapa registrace problému t_3
- 4. etapa hledání řešení problému t_4
- 5. etapa stanovení řešení t_5
- 6. etapa výběr optimálního řešení t_6
- 7. etapa realizace optimálních rozhodnutí t_7
- 8. etapa kontrola úspěšnosti rozhodnutí t_8



Formy rozhodování

- Rozhodování jednotlivce
- Rozhodování ve skupině

Výhody skupinového rozhodování

- Více znalostí
- Více faktů a variant řešení
- Motivační faktor
- Sociální faktor
- Přijetí většího rizika

Nevýhody skupinového rozhodování

- Rozhodování zabere více času
- Kompromisy mohou zhoršit výsledek
- Dominantní jedinec nebo klika
- Sklon ke spoléhání na skupiny a ztráta akceschopnosti managementu

Individuální X Skupinové rozhodování

U vzorku 278 manažerů bylo téměř 96 % konsensuálních skupinových rozhodnutí lepších než průměr z řešení jednotlivců a 63 % bylo lepších než nejlepší individuální rozhodnutí.

Rozhodovací metody

Teoreticky zdůvodněné postupy, které umožňují získat nové poznatky, zpracovat je a cílevědomě využít při zkoumání objektu

- Exaktní
- Pragmatické
- Heuristické

Rozhodovací analýza

- Identifikace problémů a zjištění jeho příčin
- Stanovení cíle
- Zjištění možných omezení a limitujících podmínek
- Formulace variant řešení
- Hodnocení variant
- Výběr nejlepší varianty
- Plán realizace
- Realizace a kontrola

Hodnocení variant

- **Hodnocení užitnosti**
 - Stanovení kritérií rozhodování - **rozhodovací matice**
 - Sestavení matice prosté užitnosti
 - Určení váhy rozhodovacích kritérií - **matice vážené užitnosti**
- **Hodnocení rizika**
 - Určení jednotlivých rizik – **prostá matice rizik**
 - Určení váhy rizik – **vážená matice rizik**
- **Vyjádření výsledného efektu**

	Kriterium	Jednotka	Varianty		
			V ₁	V ₂	V ₃
K ₁	investiční náklady	tis. Kč	600	800	1870
K ₂	úspora energie	kWh	3500	3000	3000
K ₃	úspora pracovníků	osoby	50	40	30
K ₄	úspora přepravních nákladů	tis. Kč	30	50	50
K ₅	úspora materiálních nákladů	tis. Kč	186	186	85
K ₆	zvýšení tržeb	tis. Kč	50	85	475
K ₇	organizace práce	body	5	3	3
K ₈	bezpečnost a hygiena	body	1	3	5
K ₉	operativnost řízení	body	3	3	5

Kriterium		Jednotka	Varianty		
			V1	V2	V3
K1	investiční náklady	tis. Kč	100	75	32
K2	úspora energie	kWh	100	86	86
K3	úspora pracovníků	osoby	100	80	60
K4	úspora přepravních nákladů	tis. Kč	60	100	100
K5	úspora materiálních nákladů	tis. Kč	100	100	46
K6	zvýšení tržeb	tis. Kč	11	18	100
K7	organizace práce	body	100	60	60
K8	bezpečnost a hygiena	body	20	60	100
K9	operativnost řízení	body	60	60	100
Celková užitečnost			651	639	684

Kriterium		K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	Počet voleb	Korekce	Váha
K ₁	investiční náklady		1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	9
K ₂	úspora energie			2	2	2	6	2	8	2	5	1	6
K ₃	úspora pracovníků				3	3	6	3	8	3	4	1	5
K ₄	úspora přep. nákladů					4	6	4	8	4	3	1	4
K ₅	úspora mat. nákladů						6	5	8	5	2	1	3
K ₆	zvýšení tržeb							6	8	6	6	1	7
K ₇	organizace práce								8	7	1	1	2
K ₈	bezpečnost a hygiena									8	7	1	8
K ₉	operativnost řízení										0	1	1

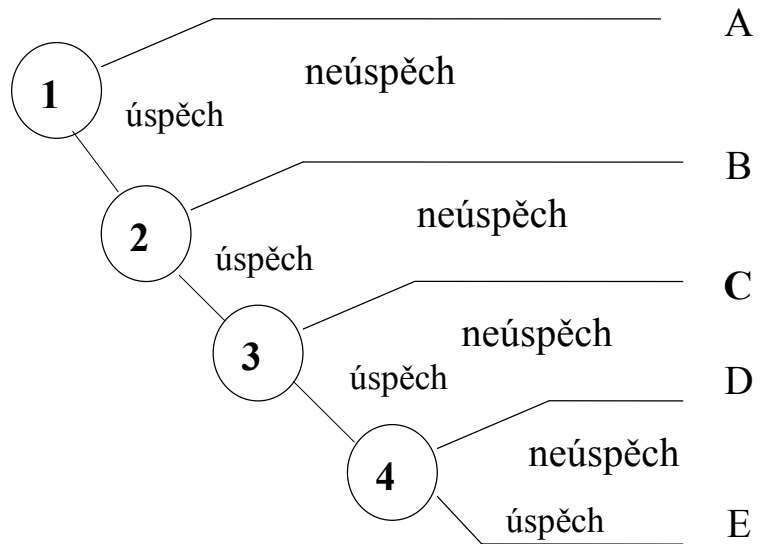
	Kriterium	Váha	Max.	Varianty		
				V ₁	V ₂	V ₃
K ₁	investiční náklady	9	900	900	675	288
K ₂	úspora energie	6	600	600	516	516
K ₃	úspora pracovníků	5	500	500	400	300
K ₄	úspora přepravních nákladů	4	400	240	400	400
K ₅	úspora materiálních nákladů	3	300	300	300	138
K ₆	zvýšení tržeb	7	700	77	126	700
K ₇	organizace práce	2	200	200	120	120
K ₈	bezpečnost a hygiena	8	800	160	480	800
K ₉	operativnost řízení	1	100	60	60	100
celková užitečnost			4500	3 037	3 077	3 362

Rozhodovací stromy

Rozhodovací a pravděpodobnostní stromy jsou metody využívající poznatky teorie grafů k formulaci rozhodovacího procesu.

Rozhodovací strom je konečný souvislý graf bez cyklů, který pomocí uzlů a hran zobrazuje rozhodovací proces.

- **Deterministický model** – pouze deterministické uzly a hrany
- **Stochastický model** – alespoň jeden uzel je stochastický



Vstupní ekonomické údaje

Činnost	Výzkum a vývoj	Poloprovoz	Zavedení hrom. výr.	Zavedení na trh	
				neúspěch	úspěch
odhadované N	5	3	30	2	2
odhadované V	-	-	-	10	100
subjektivní prav. úspěchu	0,7	0,9	0,98	0,2	0,8

Simulační metody

Simulační metody představují jeden z nejúčinnějších nástrojů vhodných pro analýzu a racionalizaci řízení složitých procesů a systémů. Základní myšlenka simulačních metod je poměrně jednoduchá, neboť vychází z přímého napodobení studovaného systému (reálného či projektovaného). [Hušek,1987]

- Aby simulace byly možné, je nezbytné nejprve objektivní realitu **modelovat**. Pod pojmem modelování rozumíme cílevědomou činnost, která slouží k získávání informací o jednom systému prostřednictvím jiného systému – modelu.
- 1) Formování účelového a zjednodušeného popisku zkoumaného systému – **vytvoření abstraktního modelu**
- 2) Zápis abstraktního modelu formou programu – **vytvoření simulačního modelu**
- 3) Experimentování s reprezentací modelu na počítači – **simulace**

Simulace

Zjednodušeně lze simulaci definovat jako numerickou metodu, která spočívá v experimentování s matematickými modely reálných systémů. Simulace umožňuje predikovat chování modelovaného systému a s tímto modelem experimentovat.
[Hušek, 1987]

Definice rizika

- Výraz „riziko“ pochází z italštiny a označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Podle dnešních výkladů se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.
[Smejkal, 2003]
- Manažerské (podnikatelské) riziko spočívá v existenci možnosti, že plánované (předpokládané) úmysly a aktivity se budou lišit od reality.

Charakteristiky rizika

- Míra rizika (velikost odchylky, frekvence výskytu)
- Závažnost rizika

Základní oblasti hrozeb

- **rizika sociálně-politická** (např. nestabilita politické situace doma či v zahraničí, sociální konflikty),
- **rizika ekonomická** (např. výrazná změna ekonomické situace doma či v zahraničí, dopad změn cen nakupovaných surovin a polotovarů na náklady, změny finanční a úvěrové politiky bank, fiskální politika, změna kursů),
- **rizika tržních podmínek** (např. změněné chování konkurence, protekcionistická opatření států či nadnárodních monopolů),
- **rizika inovační politiky** (např. opoždění výzkumu a vývoje, neúspěch projektových záměrů ve srovnání s důležitou konkurencí),
- rizika výroby a dodání (**např. výrobní poruchy a havárie, nedodržení potřebné kvality,**

Rizika

- Ovlivnitelná
- Neovlivnitelná

Racionální snížení rizika

- **vyloučení příčin vzniku rizika, nebo**
- **snížení nepříznivých důsledků rizika.**

Konkrétní opatření

- pojištění proti riziku
- přenos (transfer) rizika
- zlepšení informačního zajištění
- vytvářením přiměřeně velikých a rozložených rezerv
- rozložením (diverzifikací) rizika na širší základnu
- větší záměnností (pružností) zařízení a možností substituce zdrojů
- dělením rizika mezi dva či více partnerů
- promyšleným zvyšováním profesní a kvalifikační úrovně spolupracovníků

Krizový management

- Cílem krizového managementu je minimalizovat toto riziko na přijatelnou společenskou-ekonomickou úroveň.
- Úkolem krizového řízení pak není jen **řešit mimořádné události** (reakce na krizové události – zdolávání krize), ale také jim **předcházet** (prevence krizových událostí – předcházet krizi).

ORGANIZOVÁNÍ

Definice

Organizování je cílevědomou činností, jejímž cílem je, uspořádat prvky v organizační jednotce (podniku, organizaci), jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly, maximální měrou, k dosažení cílů organizace.

Organizační jednotka

- zřetelná oblast, oddělení nebo pobočka nějaké organizace, u níž má manažer pravomoc při vykonávání specifických činností

Dělbba práce

- rozsah práce (objem práce nemůže být zvládnut jedním pracovníkem);
- různorodost práce (provedení práce vyžaduje různé vědomosti a dovednosti, kterými nedisponuje jeden člověk);
- efektivnost (rozdělení nebo seskupení činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího poměru mezi vstupy a výstupy).

Organizace

Organizace představuje vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností.

Tvorba organizace

Objektives (cíle činností)

Specialization (specializace)

Coordination (koordinace)

Authority (pravomoc)

Responsibility (odpovědnost)

Obsahová náplň organizování

- **stanovení a uspořádání činností**, které jsou nezbytné pro fungování řízeného celku (částí firmy, kolektivů lidí apod.)
- **stanovení a zajištění racionální dělby práce** pro provádění vymezených činností, a to s využitím výhod specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí
- **seskupení (sdružení) dříve vymezených činností** tak, aby odpovídaly potřebě sladěného uceleného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů (potřeb, úkolů).
- **stanovení a přiřazení (delegace) rolí (úloh) lidí**,
- **koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase** tak, aby to odpovídalo hospodárné realizaci plánovaných cílů (potřeb, úkolů, záměrů)

Dva pohledy na organizaci

- Útvarová organizace – zabývá se otázkami strukturalizace, pravomocí, odpovědností, nadřízeností a podřízenosti
- Procesní organizace – zabývá se procesy probíhajícími uvnitř organizace
 - Nástroje textové: organizační a řídicí normy
 - Nástroje grafické: organizační struktura

Procesní organizace

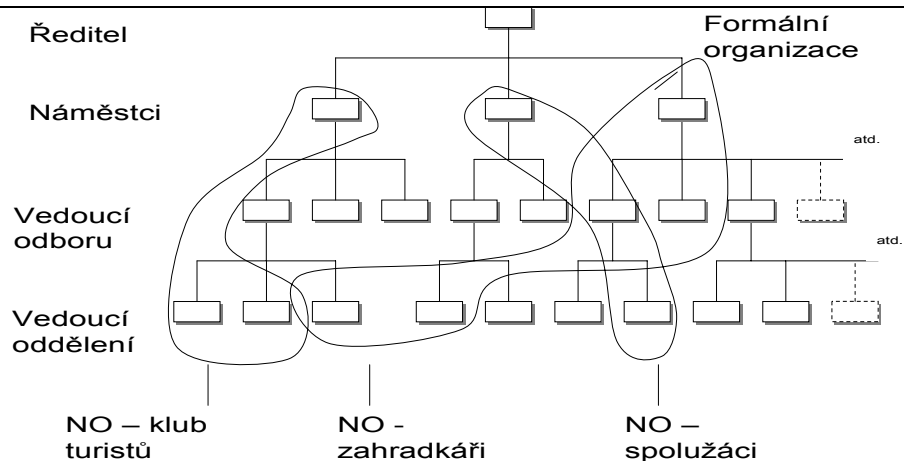
- **Organizační nástroje textové**, které jsou například interní návody a směrnice, instrukce nebo jiná doporučení formou příkazů a norem. V každé organizaci s více pracovníky by měl být vytvořen **organizační řád**, který mimo jiné upřesňuje práva a povinnosti jednotlivců i útvarů.
- **Organizační nástroje grafické** a nejčastějším nástrojem je náčrt organizační struktury podniku, z něhož by měly být zřejmé vztahy mezi útvary, manažery a podřízenými jednotlivých úrovní řízení.

Organizační a řídicí normy

- Organizační řád
- Pracovní řád
- Odpovědnostní řád
- Skartační řád
- Příkaz
- Směrnice
- Sdělení

Organizační struktura

- **Formální organizaci** představují činnosti a povinnosti útvarů, které jsou popsány organizačním řádem a náplň pracovních míst je vyjádřena v popisech pracovních funkcí.
- **Neformální organizace** je však tvořena sítí osobních a sociálních vztahů vznikajících spontánně v průběhu mezilidských interakcí



Základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur

- Uplatňování rozhodovací pravomoci
- Sdružování činností

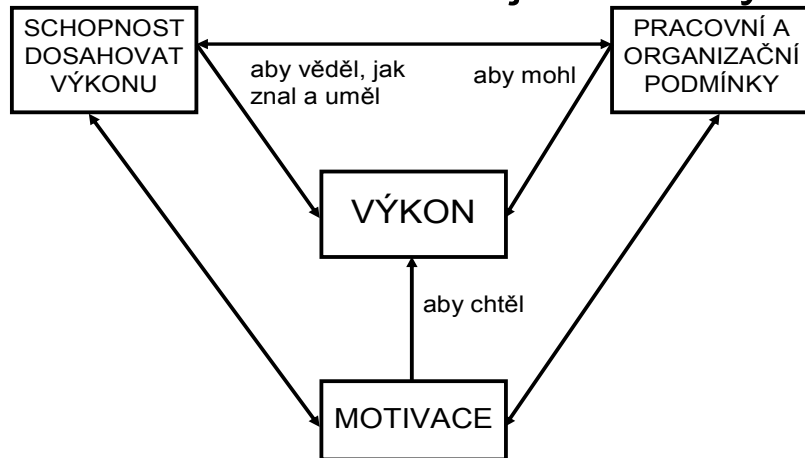
- Míra delegace pravomoci a zodpovědnosti
- Rozpětí řízení
- Časové trvání

VEDENÍ

Náplň manažerské funkce

- Usměrnovat činnost spolupracovníků
- Zvyšovat výkonnost spolupracovníků

Základní ovlivňující faktory

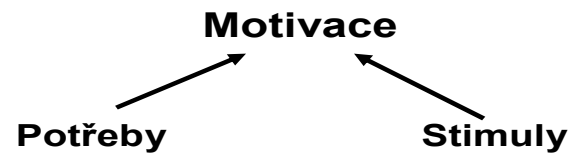


Motivace

Z ekonomického hlediska jde o záměrné vytváření pravidel a podmínek působících na člověka v pracovním procesu tak, aby vynakládal pracovní energii v souladu se záměrem vedení organizace.

Motivovat znamená:

1. **Vyvolat určitou aktivitu**
2. **Tato aktivita musí po určitou dobu trvat** (obvykle do té doby, než je splněn cíl)
3. **Aktivita musí směřovat k požadovanému cíli** (někteří lidé jsou velmi iniciativní, ovšem nikoli ve směru, který bychom žádali)
4. **Člověk vyvíjí svou aktivitu uvědoměle** (nepůsobíme na jeho city, pudy a emoce, ale na jeho racionální stránku, pracovník ví, proč určitou věc dělá a proč ji dělat chce)

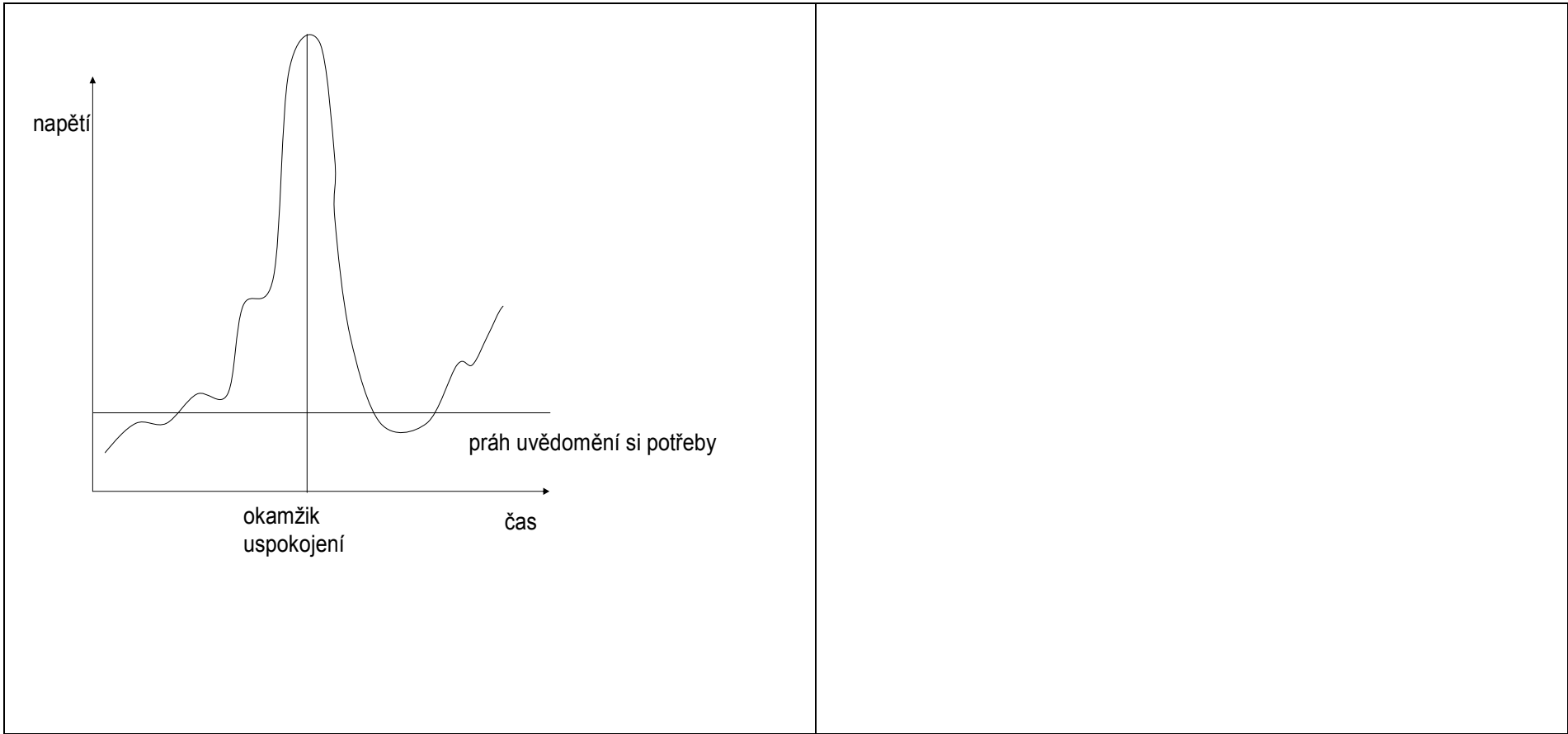


Přehled motivačních teorií

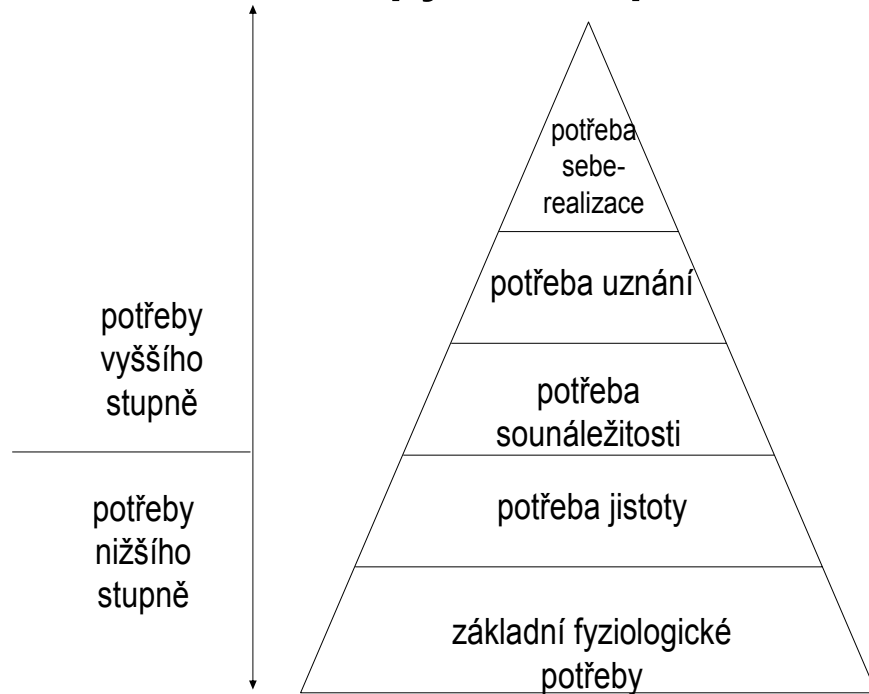
- **Teorie potřeb (Maslow)**
- Teorie lidských vztahů (Mayo)
- Motivačně-hygienická teorie (Herzberg)
- Teorie X a teorie Y (McGregor)
- Teorie očekávání (Vroom)
- Teorie aspirace (Atkinson)
- aj.

Maslowova teorie potřeb

- **Potřeba** je vnitřní stav jedince, který signalizuje, že se některá z podmínek jeho života odchýlila od optima.
- Je to zpravidla důsledek nedostatku či přebytku něčeho.

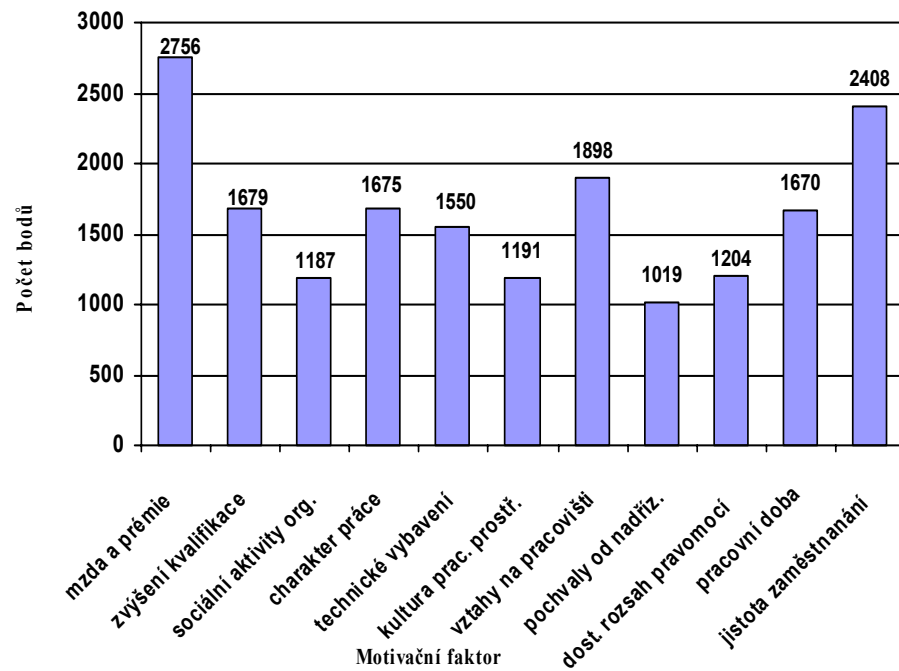


Maslowova pyramida potřeb

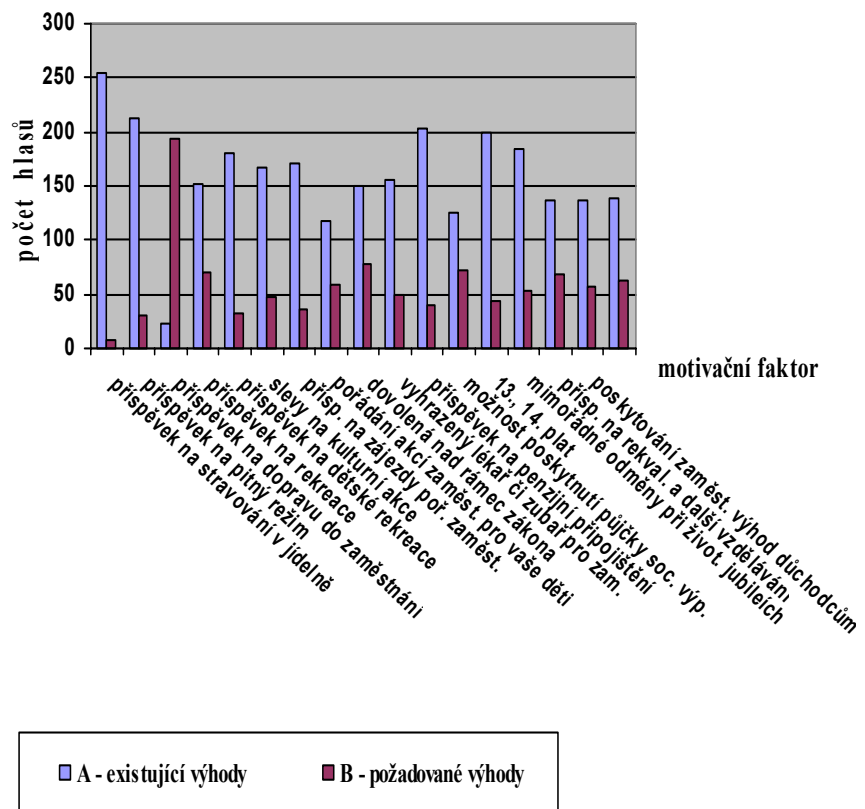


<p style="text-align: center;">Motivační účinnost pracovníka závisí na:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vyspělosti, inteligenční a mentální úrovni• Charakteru práce, kterou vykonává, a její společenské prestiži• Sociálním postavení jedince• Celkové sociální a ekonomické úrovni společnosti	
<p style="text-align: center;">Motivační faktory</p> <ul style="list-style-type: none">• Systém ocenění a odměňování• Osobnost manažera• Cíl• Kontrola jako zpětná vazba• Možnost spolurozhodovat• Image firmy• Možnost postupu a kariéry• Vedlejší výhody a sociální program• Perspektivnost firmy a firemní kultura• Náplň práce	

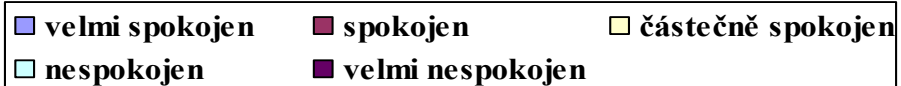
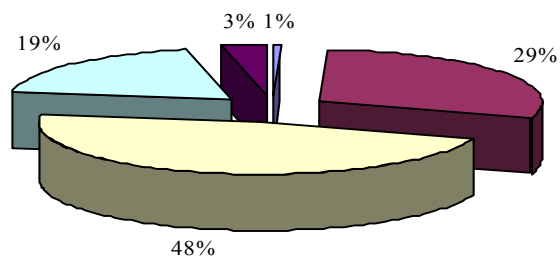
Důležitost motivačních faktorů



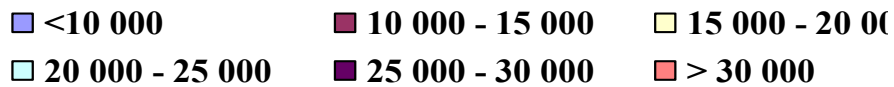
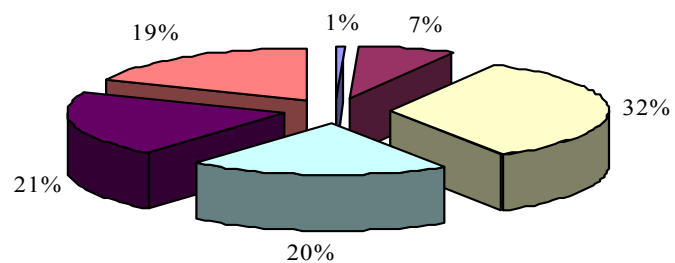
Zaměstnanecké výhody



Spokojenost respondentů s platem



Představy o výši ideálního platu



Faktory ovlivňující efektivnost a výkonnost pracovní skupiny

- Složení skupiny
- Komunikační struktura
- Styl vedení skupiny
- Velikost skupiny
- Cíle skupiny
- Skupinové normy
- Koheze skupiny
- Externí prostředí

Složení skupiny

- Inovátor
- Prodavač nápadů
- Realizátor
- Oponent
- Podporovatel
- Koordinátor

Styl vedení

- Autoritativní
- Demokratický
- Liberální

Demokratický typ vedení

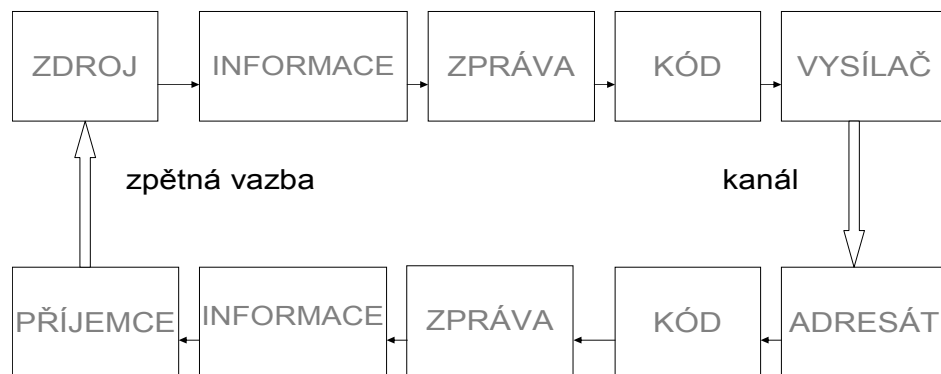
- členové skupiny se podílejí na rozhodování
- snaží se získat souhlas skupiny se zavedením změn
- svolává členy skupiny, aby s nimi prodiskutoval určité otázky
- stále informuje skupinu o otázkách, které se jí týkají
- najde si vždy čas, aby vyslechl členy skupiny
- vysvětluje skupině své záměry a situaci
- stále se informuje, co si členové skupiny myslí a cítí
- s uznáním vítá kritiku svého vlastního postupu
- dosahuje toho, že členové skupiny se v rozhovoru s ním chovají volně a nenuceně
- podněcuje členy, aby projevovali své myšlenky a názory
- snaží se prosadit návrhy, které podali členové skupiny
- dovoluje pracovat lidem způsoby, které sami považují za nejlepší

KOMUNIKACE

Definice

Výměna významů mezi lidmi, která se uskutečňuje především prostřednictvím jazyka a je možná v míře, v níž mají individua společné poznání, potřeby, postoje.

Schéma komunikace



KOMUNIKACE = DOROZUMÍVÁNÍ SE

NEVERBÁLNÍ
beze slov

VERBÁLNÍ
prostřednictvím slov

Neverbální komunikace

- Vzájemná blízkost či oddálení
- Tělesný kontakt
- Vzájemná poloha, orientace obou lidí
- Zaujetí postoje, pózování, poloha nohou
- Gesta, pohyby hlavy, kývání apod.
- Mimika, pohyby obličejových svalů, pohyby očí, pohledy
- Vzhled a úprava člověka

Verbální komunikace

- Rychlost slovní produkce
- Rychlost odpovědi na otázku
- Délka slovního projevu a délka pomlky
- Poměr dálek hovoru dvou lidí
- Hlasitost
- Tón hlasu, zbarvení
- Pazvuky, „slovní vata“, chyby v řeči

Obsah komunikace tvoří:

1. Neverbálním, popřípadě verbálním obsahem
2. Kontextem situace
3. Emotivním akcentem

Zákon komunikace

ČLOVĚK VÍCE VNÍMÁ TO, CO MÁ
VELKÝ INFORMAČNÍ OBSAH, NÁBOJ.

Umění mluvit

1. PROČ VYSTUPOVAT?
2. KE KOMU MLUVIT?
3. CO ŘÍKAT?
4. JAK HOVOŘIT?

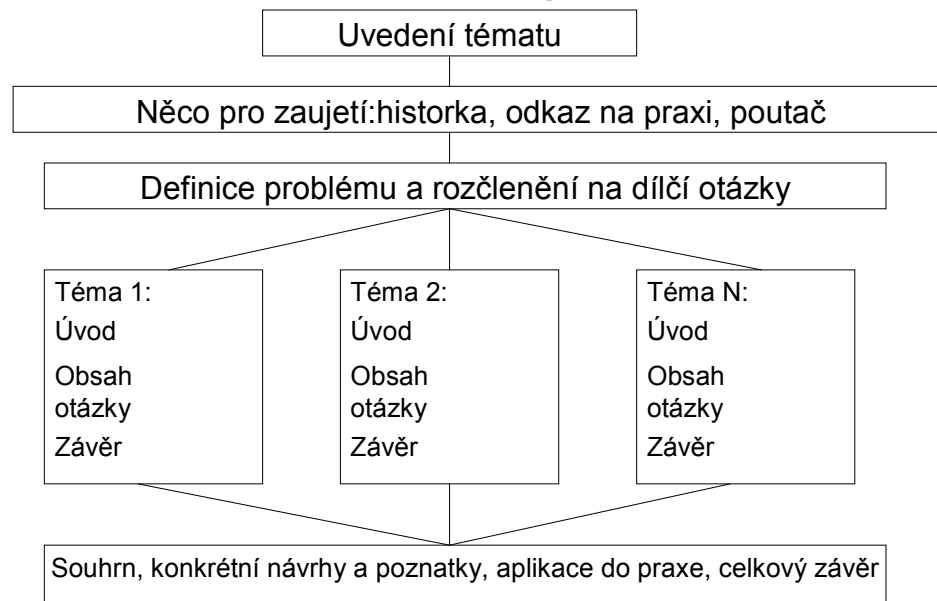
Ke komu mluvit

- Co očekává posluchač od mého projevu?
- Jaké problémy mu mohu pomoci řešit?
- Co ví posluchač o tématu?
- Jaká je obecná úroveň znalostí posluchače?
- Co musím podrobně vysvětlit?
- Co stačí jen naznačit?
- Kterým odborným výrazům nebudou posluchači asi rozumět?
- Které poznatky lze nebo je třeba doložit příkladem, ukázkou?

Forma projevu

- informovat, projednat, dosáhnout konsenzu (vystoupení manažera na poradě)
- přesvědčit, přimět k určité činnosti nebo změnit postoje posluchačů (typické například pro vystupování obchodního zástupce)
- pobavit
- zkritizovat, pochválit, vydiskutovat

Uspořádání argumentů



Příprava projevu

1. **Situační analýza** - seznámení se s posluchači, definování cílů našeho vystoupení, posouzení existujících podmínek a možností (prostoru a zařízení) pro akci.
2. **Rozčlenění látky a času** - hrubé rozčlenění do tématických celků (osnova textu), zpracování osnovy do časového rozvrhu
3. **Metodická analýza** - shromáždění látky, nalezení uzlových bodů tvořících kostru výkladu, určení pomůcek a zvláštních organizačních opatření
4. **Vlastní sestavení textu projevu.**

Vlastní přednes

1. Číst napsaný text
2. Napsaný a naučený text přednášet z paměti, s občasným nahlédnutím do rukopisu
3. Přednášet na základě heslovitých poznámek - osnovy
4. Základní teze, přehledy a obrázky promítat pomocí zpětného projektoru či jiného zařízení a doplňovat vlastním výkladem
5. Vystoupit bez jakýchkoliv poznámek a pomůcek

Dobrý řečník

Zajistit pozornost posluchačů



Při zahájení

- 1. Překonat trému, uklidnit se a získat sebejistotu**
- 2. Zaujmout posluchače a navázat s nimi kontakt**
- 3. Vysvětlit a rozčlenit téma projevu**

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Perfektním nacvičením úvodních vět (uklidníme se, „chytíme rytmus“) i vlastního řečnického výkonu (postoj za pultem, na podiu; manipulace mikrofonem a jinými zařízeními; pohledy do publika a do poznámek; reakce na podněty ze sálu atd.).2. Jasným, stručným a přitažlivým textem (vysvětlíme potřebné; zaujmeme a „probudíme“ přítomné, stimulujeme jejich pozornost; dobrým rozčleněním vytvoříme podmínky pro následné vnímání hlavního výkladu; motivujeme posluchače). | |
|---|--|

KONTROLA

Definice

Kontrola představuje včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují **rozdíl mezi záměrem** (např. plánem) **a jeho realizací**.

Odchytky jsou:

- Pozitivní
- Negativní

- Významné
- Nevýznamné

Klasifikace kontrolních procesů

- obsahové náplně
- úrovně řízení
- charakteru provádění
 - pravidelné a nepravidelné
 - interní a externí
 - preventivní
 - průběžné
 - následné

Fáze kontrolní činnosti

1. stanovení cílů kontroly
2. stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů
3. rozbor kontrolovaných procesů a srovnávání s dříve stanovenými kritérii, měřítky či standardy a to k identifikaci odchylek, které jsou z hlediska cílů kontroly důležité
4. vyhodnocení zjištění odchylek
5. přijetí závěrů
6. zajištění realizace přijatých závěrů, popř. nová kontrola jejich plnění či splnění

Doporučení k provádění kontrolní činnosti

- Koncipovat a plánovat postup kontroly
- Dbát o přiměřenou hospodárnost kontrolních procesů
- Zajistit přiměřenou kvalitu kontrol
- Dbát na správné načasování kontrol
- Respektovat odlišnosti vyplývající z organizačních parametrů kontrolované jednotky

<ul style="list-style-type: none">• Vytvářet předem organizační a personální předpoklady pro adresnou kontrolu• Volit jednoduché kontrolní postupy• Dodržovat požadavky legality kontrolních procesů• Navrhovat reálné a hospodárné postupy nápravných opatření• Zabezpečit včasné projednání a přijetí závěrů	
<p>Tendence rozvoje kontrolní činnosti</p> <ul style="list-style-type: none">• Využití nových kvalit počítačově podporovaných informačních systémů• Zvýšení úrovně participace zaměstnanců• Využití metod porovnávání a rychlé reakce	

Doporučená literatura:

- [1] BAJČAN, Roman. *Technicky public relations aneb Jak pracovat s médii*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2003. 147 s. ISBN 80-7261-096-1.
- [2] CERTO, Samuel, C. *Modern Management*. 9. vyd. New Jersey, USA : Prentice Hall, 2003. 595 s. ISBN 0-13-067089-8.
- [3] CRAINER, S. *Kompendium Managementu*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 1998. 196 s. ISBN 80-7226-109-6.
- [4] DOKOUPIL, Ivo. *Podnikový management I*. 1. vydání. Ostrava : VŠB – TU Ostrava, 1998. 350 s. ISBN 80-7078-504-7.
- [5] DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002. 300 s., ISBN 80-7261-066-X.
- [6] FOTR, Jiří; DĚDINA, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 2. vydání. Praha : Ekopress, 1997. 231 s. 80-86119-20-3
- [1] KEŘKOVSKÝ, Miroslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s., 80-247-0016-6.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [9] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [10] SMEJKAL, Vladimír; RAIS, Karel. *Řízení rizik*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 270 s. ISBN 80-247-0198-7.
- [11] SMEJKAL, Vladimír. *Lexikon společenského chování*. 1. vydání. Praha : Grada, 1993. 218 s. ISBN 80-85623-38-2
- [12] ŠPAČKOVÁ, Alena. *Moderní rétorika : jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0633-4.
- [13] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- [14] TICHY, Noel M.; SHERMAN, Stratford. *Vezměte svůj osud do vlastních rukou, než to za vás udělají jiní*. Praha : PRAGMA, 2002. 383 s. ISBN 80-7205-779-0.
- [15] VÁGNER, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.
- [16] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. 316 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [17] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [18] ZADRAŽILOVÁ, Dana; KHELEROVÁ Vladimíra. *Management obchodní firmy*. Praha : Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

Autor:	Ing. Michal Vaněk, Ph.D.	
Katedra, institut:	Institutu ekonomiky a systémů řízení	545
Název:	Management v hospodářské praxi – pracovní sešit	
Místo, rok, vydání:	Ostrava, 2006, 1. vydání	
Počet stran	114	
Vydala:	VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA	
Tisk:	Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství	
Náklad:	350	
Určeno:	Posluchačům VŠB – TU Ostrava, HGF, FBI	

PRODEJNÉ

ISBN 80-248-1149-9